

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SMAN 3 DUSUN SELATAN  
KABUPATEN BARITO SELATAN**

**TESIS**

Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan Islam (M.Pd.)



*Oleh:*

**M. SYAIFI  
NIM 14013072**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PALANGKA RAYA  
PRODI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
TAHUN 2017**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA**

Jl. G. Obos Kompleks Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 email : [iainpalangkaraya@kemenag.go.id](mailto:iainpalangkaraya@kemenag.go.id)

---

**NOTA DINAS**

Judul Tesis : "STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN-3 DUSUN  
SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN"

Ditulis Oleh : M. SYAIFI

NIM : 14013072

Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Dapat diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program  
Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, April 2017  
Direktur,

**Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag**  
NIP. 19591009 198903 1002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 email : [iainpalangkaraya@kemenag.go.id](mailto:iainpalangkaraya@kemenag.go.id)

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : "STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN-3 DUSUN  
SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN"


Ditulis Oleh : M. SYAIFI

NIM : 14013072

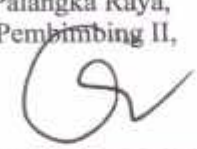
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Dapat disetujui untuk diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya  
pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Pembimbing I,

  
**Dr. Hj. Hamdanah, M.Ag.**  
NIP. 19630504 199103 2 002

Palangka Raya, April 2017  
Pembimbing II,

  
**Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag.**  
NIP. 19740423 200112 1 002

Mengetahui,  
Kaprodi MPI,

  
**Dr. H. Sardimi, M.Ag.**  
NIP. 19680108199402 1 001



**KEMENTERIN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id

**PENGESAHAN**

Judul Tesis : “ STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA GURU DI SMAN 3 DUSUN  
SELATANKABUPATEN BARITO SELATAN”

Ditulis Oleh : M. Syaifi

NIM : 14013072

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dapat disetujui untuk diujikan de depan Penguji Program Pascasarjana IAIN  
Palangka Raya pada Prorsm Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Mengetahui  
Direktur,

Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag.  
NIP.19591009 198903 1002

Palangka Raya, April 2017

Kaprodi MPI,

Dr. H. Sardimi, M. Ag.  
NIP. 19680108199402 1 001

## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul "STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN 3 DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN" Oleh M. Syaifi NIM 14013072 telah diujikan oleh Tim Penguji Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya.

Hari : Kamis

Tanggal : 20 Romadhan 1438 H/15 Juni 2017

Palangka Raya, 15 Juni 2017

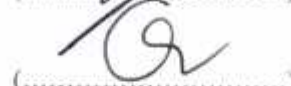
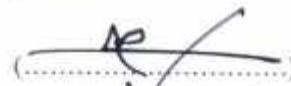
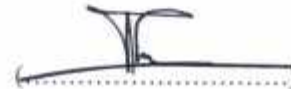
Tim Penguji

1. Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag.  
Ketua Sidang

2. Dr. H. Sardimi, M. Ag.  
Penguji Utama

3. Dr. Hj. Hamdanah, M. Ag.  
Penguji I

4. Dr. M. Ali Sibran Malisi, M. Ag.  
Sekretaris/Penguji II



Direktur

Pascasarjana IAIN Palangka Raya



Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag  
NIP. 19591009 198903 1 002

## PERNYATAAN ORISINALITAS

*Bismillahirrahmaanirrahiim*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul **“STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 3 DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN”**, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, 05 Juni 2017  
Yang membuat pernyataan,



*M. Syaifi*  
**M. SYAIFI**  
NIM. 14013072

THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP STRATEGY IN IMPROVING TEACHER  
PERFORMANCE AT SMAN-3 DUSUN SELATAN BARITO SELATAN  
REGENCY

**ABSTRACT**

The problems of the research are how the principal's leadership strategy improves the teacher performance at SMAN 3 Dusun Selatan, what obstacle occurs in the principal's leadership strategy in improving the teacher performance at SMAN 3 Dusun Selatan and how the principal overcomes the obstacle in improving teacher performance at SMAN 3 Dusun Selatan. The purposes of the reserach are to explain the principal's leadership strategy in improving teacher performance at SMAN 3 Dusun Selatan, to list the obstacles of the principal's leadership strategy in improving teacher performance at SMAN 3 Dusun Selatan, and to expound the method to overcome the obstacles of the principal's leadership strategy in improving teacher performance at SMAN-3 Dusun Selatan

The research used the literature study to analyze the result; the strategy and the leadership of the principal, the teacher performance and the principal's strategy in improving teacher performance. The method of the research is descriptive-analysis by using qualitative approach. The techniques of data collection are observation, interview and documentation. The procedures of the research are planning, data collecting, describing, analyzing and summarizing.

The result of the research are as follows. The leadership strategies in improving teacher performance in SMAN 3 Dusun Selatan are improving the discipline, giving motivation, being the role model to teachers and staffs, and supervising. The obstacles of the principal's leadership strategy in improving teacher performance at SMAN 3 Dusun Selatan are some teachers come late, some end the class earlier than the specified time, some are unmotivated in improving performance, some less respond to the paragon of the principal, the supervision at SMAN 3 is only once in a year, there is the limited school facility, the school supervisor has just a little role in the guidance. The principal's methods to overcome the obstacles in improving the teacher performance at SMAN 3 Dusun Selatan are improving the discipline, giving motivation to the teachers in developing the human resources, holding the supervision every 3 months, and coordinating with the related parties to complete the learning facility.

**Keywords: The Principal's Leadership Strategy**

# STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN 3 DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN

## ABSTRAK

Permasalahan penelitian adalah bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan, bagaimana kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan dan bagaimana cara kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan, menyebutkan kendala strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan, menguraikan cara mengatasi kendala strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan.

Kajian Pustaka yang digunakan menganalisis hasil penelitian ini yaitu Strategi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru dan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja guru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-analisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data dengan tahapan observasi, wawancara dan dokumentasi. Prosedur penelitian yaitu perencanaan, pengumpulan data, mendiskripsikan, menganalisis dan menyimpulkan.

Hasil penelitian, **Strategi** kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan dengan cara peningkatan disiplin, memberikan motivasi, menjadi teladan bagi para guru dan tenaga kependidikan dan melakukan supervisi. **Kendala** yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan, sebagian guru terlambat kesekolah, keluar lebih cepat dari waktu yang ditentukan dalam mengakhiri proses belajar mengajar sekolah, tidak termotivasi dalam meningkatkan kinerja, kurang merespon keteladanan pimpinan dan supervisi di SMAN 3 dilaksanakan hanya 1 kali setahun, kurang sarana prasarana sekolah, pengawas binanya kurang berperan dalam pembinaan. **Cara** kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan yaitu melakukan peningkatan disiplin, memberikan motivasi dalam mengembangkan SDM, kepala sekolah melakukan supervisi 1 kali dalam triwulan dan melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk melengkapi sarana prasarana belajar.

**Kata Kunci : Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah**



## Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN 3 DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN Sholawat serta salam selalu tercurah pada junjungan kita Nabi Muhammad saw dan pengikutnya hingga yaumul akhir.

PenyusunanTesis ini dalam rangka mengakhiri studi Program Magister ( S2 ) Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Institut Agama Islam Negeri ( IAIN ) Palangka Raya. Dalam penyusunan tesis ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Dr. Ibnu Elmi AS Pelu, SH, M.H selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.
2. Bapak Dr. Jirhanuddin,M.Ag selaku DirekturPascasarjana IAIN Palangka Raya.
3. Bapak Dr. Sardimi,M.Ag ketua Prodi ManajemenPendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya yang telah memberikan petunjuk dan arahan serta semangat sehingga perkuliahan dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
4. Ibu Dr. Hj. Hamdanah,M.Ag . selaku pembimbing I yang selalu memberikan dorongan semangat dan bimbingan sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

5. Bapak Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag, selaku pembimbing II yang tak bosan-bosannya memacu semangat kami dan dengan sabar membimbing kami untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak, Ibu dosen dan karyawan Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang telah memberikan ilmunya dan pelayanan yang baik kepada kami.
7. Bapak Husen, M.Pd selaku kepala Sekolah SMAN 3 Dusun Selatan yang begitu ramahnya dan welcome kepada kami selama kami penelitian di SMAN 3 Dusun Selatan.
8. Bapak/Ibu selaku Wakasek SMAN 3 Dusun Selatan yang memberikan arahan dan bimbingan dalam memberikan informasi yang kami perlukan.
9. Bapak/Ibu Dewan Guru SMAN 3 Dusun Selatan yang begitu banyak berjasa dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya dengan penuh doa dan harapan semoga tesis ini bermamfaat untuk kita semua...amin

Palangka Raya, Juni 2017

Penulis



M. SYAIFI  
NIM. 14013072

## MOTTO

.... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ....

Artinya:

“...Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa apa yang pada diri mereka ....(QS. ArRa’ad : 11)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kementerian Agama RI, Al-Qur’an 20 Baris & Terjemahan 2 Nuka, Jakarta Selatan: wali 2013 h. 126

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>NOTA DINAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN TESIS.....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>TRANSLITERASI.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	8
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Kegunaan Penelitian.....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Strategi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	11
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	18
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	18
2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan .....	31
3. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	34
C. Kinerja Guru .....	41
1. Pengertian Kinerja Guru.....	41

2. Standar Kinerja Guru.....	47
D. Kendala-Kendala Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja guru.....	51
E. Upaya Mengatasi Kendala Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja guru .....	54
F. Hasil Penelitian yang Relevan.....	57
G. Kerangka Pikir.....	64

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Tempat dan waktu penelitian .....	66
B. Latar Penelitian .....	66
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	67
D. Data dan Sumber Data.....	70
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan data.....	71
F. Prosedur Analisis Data.....	76
G. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	78

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Gambara Umum Lokasi Penelitian.....	82
1. Sejarah berdirinya SMAN 3 Dusun Selatan .....	82
2. Visi, Misi SMAN 3 Dusun Selatan .....	84
3. Keadaan Guru dan Status Kepegawaian SMAN 3 Dusun Selatan.....	86
4. Keadaan Siswa SMAN 3 Dusun Selatan .....	86
5. Keadaan Sarana Prasarana SMAN-3 Dusun Selatan..	87
6. Struktur Organisasi SMAN- Dusun Selatan.....	87
B. Penyajian Data .....	88
1. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 3 Dusun Selatan .....	90

2. Kendala yang terjadi terhadap pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 3 Dusun Selatan. .....	110
3. Cara kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 3 Dusun Selatan. ....	116
C. Pembahasan Dan Hasil Temuan.....	119
1. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 3 Dusun Selatan .....	119
2. Kendala Terhadap Pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 3 Dusun Selatan .....	137
3. Cara kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 3 Dusun Selatan .....	145
<b>BAB V. PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	155
B. Rekomendasi/Saran .....	156
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

**Lampiran :**

- i. Pedoman wawancara
- ii. Surat ijin penelitian dari pascasarjana IAIN Palangka Raya
- iii. Surat keterangan selesai penelitian
- iv. Daftar responden yang diwawancara
- v. Foto-foto saat wawancara
- vi. SK penegrian sekolah
- vii. Akreditasi sekolah
- viii. SK pengangkatan jabatan kepala sekolah
- ix. Tabel 1 Profil Sekolah
- x. Tabel 4 Daftar Nama Guru dan Status Kepegawaian
- xi. Tabel 5 Keadaan Siswa
- xii. Tabel 6 Keadaan Sarana Prasaran
- xiii. Tabel 7 Stuktur organisasi
- xiv. Tabel 8 Site plan
- xv. SK pembagian tugas mengajar
- xvi. Jadwal mengajar
- xvii. Daftar hadir guru
- xviii. Prestasi siswa

## TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab-Latin berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P & K RI Nomor 158/1987 dan Nomor 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	sa	s	es (dengantitik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha	h	ha (dengantitik di bawah)
خ	kha	kh	kadan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	z	zet (dengantitik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	esdan ye
ص	sad	s	es (dengantitik di bawah)
ض	dad	d	de (dengantitik di bawah)
ط	ta	t	te (dengantitik di bawah)



ظ	za	z	zet (dengantitik di bawah)
ع	‘ain	‘	komaterbalik (di atas)
غ	gain	g	ge
ف	fa	f	ef
ق	qaf	q	ki
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	el
م	mim	m	em
ن	nun	n	en
و	wau	w	we
هـ	ha	h	ha
ء	hamzah	,	apolstrof
ي	ya	y	ye

## B. KonsonanRangkap

Konsonanrangkap, termasukandasyaddah, ditulisrangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmad yyah*

## C. Ta’ Marbutah di Akhir Kata

1. Biladimatikanditulish, kecualiuntuk kata-kata Arab yang sudahterserapmenjadibahasa Indonesia, sepertisalaf, zakat, dansebagainya.

Contoh: جماعة ditulis *jam ’ah*

2. Biladihidupkanditulist

Contoh: كرامة الأولياء dituliskar *matul-auly* ’

#### **D. Vocal Pendek**

Fathahditulisa, kasrahditulisi, dandammahditulisu.

#### **E. Vocal Panjang**

A panjangditulis , i panjangditulis , dan u panjangditulis , masing-masingdengantandahubung (-) di atasnya.

#### **F. Vocal Rangkap**

Vocal pendek yang berurutandalamsatu kata dipisahkandenganapostrof( ’ )

Contoh: أنتم ditulisa’*antum*

مؤنث ditulismu’*anna*

#### **G. Kata SandangAlifdan Lam**

1. Biladiikutihurufqamariyahditulisal-

Contoh: القرآن ditulisal-*Qur’ n*

2. Biladiikutihurufsyamsiyyah, huruf l digantidenganhurufsyamsiyyah yang mengikutinya.

Contoh: الشيعة ditulisy-Sy ‘*ah*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pendidikan menengah umum diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan kemampuan lebih dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi. Sebagai perwujudan keseriusan pemerintah dalam menangani pendidikan, dapat kita lihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 pada Bab II pasal 3 yang berbunyi: “Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”<sup>1</sup>

Implementasi dari tujuan Sistem Pendidikan Nasional tersebut harus melalui proses yang sistematis dan terarah serta berkelanjutan dalam suatu wadah, baik formal, informal maupun nonformal. Dalam hal ini pemerintah bertanggung jawab melakukan pembinaan-pembinaan baik sarana maupun prasarananya. Tugas selanjutnya diemban oleh suatu lembaga atau organisasi sebagai perpanjangan pemerintah.

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru dan Dosen, Bandung: Citra Umbara, 2009, h. 64.

Mengingat beban yang diemban lembaga pendidikan/sekolah begitu berat, maka sekolah harus dikelola secara professional, agar tujuan pendidikan tercapaian sesuai dengan harapan. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai top manajer sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah, jalannya proses belajar mengajar, kemudian juga memberikan bimbingan dan arahan serta layanan yang baik kepada seluruh personal sekolah, sehingga dapat menciptakan suasana yang nyaman dan harmonis. Dalam pembinaan guru, banyak kendala yang dihadapi oleh berbagai sekolah salah satunya adalah disiplin kerja, seringkali terjadi pelanggaran disiplin kerja. Pelanggaran tersebut dapat dilihat adanya guru yang tidak tepat waktu masuk mengajar dan pulang lebih awal, tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan kepada atasan, dalam melakukan proses belajar mengajar tidak menggunakan rencana pelaksanaan pengajaran (RPP), melakukan evaluasi pembelajaran masih ada guru yang tidak menggunakan acuan penilaian, guru tidak mau mengikuti kegiatan pelatihan, diklat dan yang sejenisnya. Pada kondisi seperti ini dituntut kemampuan kepala sekolah meminage lembaga pendidikan agar posisi kepala sekolah sebagai top leader menggambarkan kompetensi yang maksimal.

Oleh sebab itu kemampuan secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan

(*followership*), yaitu kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Salah satu upaya kepala sekolah dalam memajukan sekolah agar berkinerja baik yaitu dengan melakukan pembinaan kepada guru. Pembinaan tersebut dilakukan agar guru melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, efektif, dan efisien. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui Forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG), pengaturan lingkungan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, disiplin, penghargaan dan hukuman secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar dan berbagai pelatihan lainnya baik bidang studi masing-masing maupun hal-hal lain sehingga guru dapat meningkatkan kinerjanya secara professional.

Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala sekolah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik.

Berbagai strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru sebagaimana dikemukakan oleh Raihani “untuk merealisasikan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah menetapkan strategi atau menyusun program-program yang meliputi: strategi prakondisional, pelayanan prima, akademik, non-akademik, pendukung, dan evaluative”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang, 2010, h. 184.

Sedangkan menurut Syafaruddin kepala sekolah dapat memiliki dan sekurangnya tiga strategi, yaitu: hirarkikal, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.<sup>3</sup>

Menurut Mukhtar dalam Jurnal Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar. Menyatakan Strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran yaitu melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, meningkatkan disiplin guru, meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, meningkatkan komitmen guru dengan mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor kesekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester.<sup>4</sup> Menurut Carwan dalam tesis, Strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru adalah: memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi, mengikuti seminar, pelatihan-pelatihan professional, meningkatkan pengetahuan guru, pelatihan administrasi dan menambah pelajaran pendidikan agama Islam.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: PT. Ciputat Press, 2010, h. 97-10.

<sup>4</sup>Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, Darussalam Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, tahun 2015.

<sup>5</sup>Carwan, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru dan Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan*, Program Pasca Sarja, Program Studi Pendidikan Agama Islam Konsentrasi Pendidikan Agama Islam, Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon, 2012.

Berdasarkan konsep diatas, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan mengembangkan sumberdaya manusia yang ada dilingkungan sekolah melaksanakan berbagai strategi-strategi tersebut dalam perencanaan dan kebijakan yang dibuatnya, di antara strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara melakukan pembinaan terhadap kinerja guru, melakukan pengawasan (supervisi) terhadap kinerja guru, mengadakan evaluasi terhadap proses dan hasil kerja (kinerja) guru.

Kinerja guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Dengan kinerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

Menyadari tuntunan di atas, guru sebagai salah satu komponen sekolah yang memiliki peranan penting dan ikut menentukan kelancaran dan keberhasilan lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya. Guru harus memiliki kualifikasi keterampilan dan profesionalisme dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, agar guru memiliki keterampilan dan profesionalisme yang standar dalam melaksanakan tugasnya, maka perlu adanya usaha-usaha pembinaan dari kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalitas guru tersebut.

Syaiful Sagala menjelaskan beberapa hal pokok dijadikan pertimbangan sertifikasi dan profesionalisme guru dan dosen yaitu (1) Kompetensi guru terfokus pada kemampuan mendidik yaitu kompetensi bidang studi, kompetensi

pedagogik, kompetensi etika profesi, dan kompetensi social; (2) kompetensi dan profesionalisme guru belum sepenuhnya dipahami dan diyakini oleh guru dan dosen sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan dalam arti luas; (3) Profesionalisme guru dan dosen dirancang dalam skema optimalisasi pemberdayaan guru dan dosen; (4) kompetensi guru dan dosen mutlak diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas anak bangsa; (5) sikap profesionalisme guru adalah respon guru terhadap dimensi-dimensi profesionalisme guru yang memerlukan keahlian, kemahiran, kecakapan, serta memenuhi standar mutu atau norma tertentu; (6) program pendidikan profesi diakhiri dengan uji sertifikasi pendidik; (7) uji sertifikasi pendidikan dilakukan melalui ujian tertulis dan uji kinerja sesuai dengan kompetensi.<sup>6</sup> Dengan demikian, profesionalisme seorang guru harus memiliki empat kemampuan yaitu, kemampuan pedagogik, kemampuan keperibadian, kemampuan sosial dan kemampuan professional, untuk dapat mencapai kinerja yang baik.

Berkaitan dengan permasalahan tersebut di atas, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan untuk melakukan pembinaan dengan baik terhadap bawahan atau guru-guru yang dipimpinnya. Walau demikian, pada kenyataannya, tidak semua guru yang mendapatkan pembinaan dari kepala sekolah atau atasannya tersebut dapat meningkatkan profesionalitasnya, hal ini disebabkan oleh faktor lain juga mempengaruhinya, seperti faktor kurangnya penghayatan terhadap keilmuan yang dimiliki, tidak bersemangat untuk meningkatkan profesionalismenya, kondisi seperti ini bisa terjadi pada semua

---

<sup>6</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, h. 30-31.



jenjang pendidikan, termasuk di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan.

Berdasarkan observasi awal, data yang diperoleh kemajuan sekolah dibawah kepemimpinan HS. menunjukan perkembangan yang sangat positif dari tahun ke tahun ini terlihat dari berbagai prestasi yang diraih oleh siswa baik tingkat kabupaten, provinsi dan nasional Yaitu: lomba gita bahana nusantara, lomba FLS2N, lomba debat bahasa Indonesia, LCC, pentas PAI, festival budaya tingkat SMA, olimpiade sains.<sup>7</sup> Antusias orang tua siswa untuk memasukkan anak terhadap sekolah cukup tinggi, tahun 2013 jumlah siswa 142, tahun 2016 jumlah siswa sebanyak 165.<sup>8</sup> Kepala sekolah tersebut diangkat untuk menjadi kepala sekolah tidak mempunyai sertifikat kepala sekolah dan kepala SMAN 3 Dusun Selatan telah melakukan pembinaan terhadap guru-guru, baik yang bersifat internal (dari sekolah sendiri) yaitu, maupun yang bersifat eksternal (dari luar Sekolah) untuk meningkatkan kinerja guru dengan tekad ingin memajukan dan mendukung perjalanan sekolah menuju ke yang lebih baik.<sup>9</sup>

Namun kenyataannya strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari disiplin kerja yang masih lemah, masih ada guru yang tidak hadir untuk melaksanakan proses belajar mengajar, tidak tepat waktu dalam melaksanakan proses belajar mengajar, adanya guru meninggalkan buku dikelas, guru cuek (tidak peduli), adanya guru yang tidak menggunakan

---

<sup>7</sup>Data Prestasi siswa SMAN 3 Dusun Selatan, tahun 2016.

<sup>8</sup>Data Dokumen SMAN 3 Dusun Selatan. Tahun pelajaran 2013/2014, 2015/2016

<sup>9</sup>Informasi dari kepala SMAN 3 Dusun Selatan , hari sabtu, 20 Pebruari 2016 Pk. 09.00 wib.

rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dalam melaksanakan proses belajar mengajar, tidak semua guru mendapatkan kesempatan mengikuti kegiatan pelatihan dan tumpang tindihnya program tugas yang di berikan kepala sekolah, dan tidak adanya reward dan panisemen bagi guru.<sup>10</sup>

Dalam tataran ideal, pembinaan yang bersifat internal yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru-guru, seperti penegakan disiplin kerja, perbaikan dan pengembangan perencanaan pembelajaran, penggunaan metode pengajaran, penggunaan alat dan media pengajaran serta pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dapat dioptimalkan dalam rangka peningkatan kinerja guru.

Dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka untuk mengetahui bagaimana perhatian dan pembinaan kepala sekolah terhadap kinerja guru di sekolah Menengah Atas Negeri 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan, akan dilakukan sebuah penelitian dengan judul “STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN 3 DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN ”.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Penelitian ini memfokuskan kepada menganalisa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan.

---

<sup>10</sup> Dokumen daftar kehadiran guru, jurnal kelas, dan Buku piket.

### **C. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan ?
2. Apa kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan ?
3. Bagaimana cara kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 3 Dusun Selatan. Secara rinci, tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menjelaskan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan.
2. Menyebutkan kendala strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan.
3. Menguraikan cara mengatasi kendala strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan.

## E. Kegunaan Penelitian

Berkaitan dengan kegunaan, penelitian ini memiliki kegunaan teoritis dan praktis.

### 1. Secara teoritik

- a. Menambah *khazanah* (kekayaan) pengetahuan dalam dunia pendidikan khususnya mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang baik dan berkualitas.
- b. Penelitian ini secara teoritik berguna sebagai bahan acuan dan kajian ilmu pengetahuan tentang manajemen Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

### 2. Secara praktis

- a. Bagi pemerintah daerah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengambil kebijakan dalam rangka membantu memenuhi ketersediaan tenaga pendidik dan sarana pendukung pembelajaran di bidang pendidikan.
- b. Untuk kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan berbagai strategi yang terkait dengan peningkatan kinerja guru.
- c. Bagi guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan juga sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja.
- d. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengadakan penelitian yang sejenisnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Strategi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan.

Secara bahasa, strategi bisa diartikan sebagai siasat, kiat, trik, cara. Sedangkan secara umum strategi ialah suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>1</sup> Dalam hal ini, maka seorang pimpinan harus dituntut memiliki kepandaian dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya. Salah satu faktor yang menentukan efektifitas pelaksanaan program peningkatan kinerja adalah ketepatan penggunaan strategi, penggunaan berbagai macam strategi terletak pada seorang pemimpin untuk dapat memahami beberapa strategi, akan dapat memilih dan menentukan strategi mana yang akan diutamakan untuk mencapai suatu tujuan.

---

<sup>1</sup>Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, Bandung: Refika Aditama, 2011, h. 3.

Menurut Ngalimun strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan.<sup>2</sup>

Sementara Salusu mengemukakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan nara sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.<sup>3</sup>

Menurut Akdon “Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan- pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan”.<sup>4</sup> Sedangkan menurut Drucker yang di kutip Akdon “Strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*)”.<sup>5</sup>

Lebih lanjut Winardi mengemukakan bahwa strategi merupakan pola sasaran, tujuan atau maksud dan kebijakan utama serta rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Konsep tersebut lebih menitik beratkan pada upaya pimpinan dalam menetapkan sasaran yang harus dicapai organisasi melalui suatu perencanaan yang akurat, matang dan sistematis. Perencanaan dalam hal ini merupakan suatu pola kebijakan tertentu dalam mengelola organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan.<sup>6</sup> Sejalan dengan pendapat Mac Donald yang dikutip oleh Syafaruddin, dalam Ngalimun, strategi diartikan sebagai “ *The art of craying out a plan*

---

<sup>2</sup>Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan, *Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem*, Banjarmasin: Pustaka Banua, 2013, h.8.

<sup>3</sup>Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Pressindo, 2014, h. 101.

<sup>4</sup>Akdon, *Strategic Managemen For Education Managemen (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 4.

<sup>5</sup>*Ibid*, h. 4.

<sup>6</sup>Winardi, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 2012, h. 1.

*skillfully* “ Strategi adalah seni melaksanakan suatu rencana secara terampil.<sup>7</sup> Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi, dan pemilihan alternative tindakan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.<sup>8</sup> Strategi menekankan pada aksi untuk mencapai tujuan , dan juga pada tujuan itu sendiri. Sedangkan menurut Hasan Basri Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (yang diinginkan).<sup>9</sup> Strategi dapat diartikan sebagai susunan, pendekatan, atau kaidah-kaidah untuk mencapai tujuan dengan menggunakan tenaga, waktu, dan kemudahan secara optimal.<sup>10</sup> Selanjutnya Budi Suhardiman Strategi adalah seperangkat tindakan yang koheren sebagai suatu pola tanggap organisasi terhadap lingkungan dalam rencana jangka panjang berkenaan dengan alokasi dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan. Strategi dapat diartikan kiat, cara, atau taktik untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup>

Dari beberapa definisi strategi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua pendapat tersebut pada dasarnya menyatakan bahwa strategi kepemimpinan merupakan rangkaian dari rencana sebagai sasaran, kebijakan atau tujuan yang ditetapkan oleh seorang pemimpin sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga mampu mewujudkan/ mencapai suatu

---

<sup>7</sup>Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan, *Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem*, Banjarmasin: Pustaka Banua, 2013, h. 6.

<sup>8</sup>Sunarto dan Jajuk Herawati, *Manajemen*, Yogyakarta: Mahenoko Total Design, 2002, h. 40

<sup>9</sup>Hasan Basri, *Landasan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013, h. 199.

<sup>10</sup>*Ibid*, h. 2013.

<sup>11</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, h. 150.

tujuan tertentu. Tujuan dalam kaitannya dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai yaitu peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah beserta staf harus mampu menyusun strategi yang tepat agar visi, misi, dan tujuan pendidikan disekolah tersebut cepat tercapai.

Dalam perkembangan konsep strategi yang digunakan oleh kepala sekolah bisa dikombinasikan antara berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi situasi klien pada berlangsungnya proses pengambilan keputusan.

Menurut Udin Syaefudin Sa'ud, macam-macam strategi yaitu :

1. Strategi Fasilitatif (*facilitative strategies*)  
Pelaksanaan program perubahan social dengan menggunakan strategi fasilitatif artinya untuk mencapai tujuan perubahan social yang telah ditentukan, diutamakan penyediaan fasilitas dengan maksud agar program perubahan social berjalan dengan mudah dan lancar.
2. Strategi Pendidikan ( *re-educative strategies*)  
Dengan menggunakan strategi pendidikan berarti untuk mengadakan perubahan sosial dengan cara menyampaikan fakta dengan maksud orang akan menggunakan fakta atau informasi itu untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan.
3. Strategi Bujukan (*persuasive strategies*)  
Penggunaan strategi bujukan, artinya untuk mencapai tujuan perubahan sosial dengan cara membujuk (merayu) agar sasaran perubahan (klien), mau mengikuti perubahan social yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberikan alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan. Strategi bujukan dapat berhasil berdasarkan alasan yang rasional, pemberian fakta yang akurat, tetapi mungkin juga justru dengan fakta yang salah sama sekali.
4. Strategi Paksaan (*power strategies*)  
Pelaksanaan strategi paksaan , artinya dengan cara memaksa klien (sasaran perubahan) untuk mencapai tujuan perubahan. Apa yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan.



Kemampuan untuk melaksanakan paksaan tergantung daripada hubungan control antara pelaksana perubahan dengan sasaran (klien).<sup>12</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang berada di sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam meningkatkan kinerja guru.

Menurut Sunarto dan Jajuk Herawati ada tiga jenis strategi umum yaitu (a) Strategi pertumbuhan, strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan internal atau pengembangan eksternal. (b) Strategi penarikan, strategi ini dilakukan melalui penyusunan operasi, dengan memotong atau menghilangkan kegiatan yang tidak menguntungkan. (c) Strategi Stabilitas, strategi ini dilakukan untuk mempertahankan situasi saat ini.<sup>13</sup> Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait dikutip oleh Hasan Basri adalah sebagai berikut.

1. Wawasan waktu , meliputi cakrawala yang jauh kedepan yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
2. Dampak, walaupun hasil akhirnya mengikuti suatu strategi tertentu tetapi hal tersebut tidak langsung terlihat untuk jangka waktu yang lama. Dampak akhirnya sangat berarti.
3. Pemusatan upaya, sebuah strategi yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya, atau perhatian terhadap rentang sasaran yang sempit.
4. Pola keputusan, kebanyakan strategimensyaratkan bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan

---

<sup>12</sup>Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabet, 2014, h. 63-68.

<sup>13</sup>Sunarto dan Jajuk Herawati, *Manajemen*, Yogyakarta: Mahenoko Total Design, 2002, h. 52-

tersebut saling menunjang, Artinya mereka mengikuti suatu pola yang konsisten.

5. Peresapan, sebuah strategi mencakup spectrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian.<sup>14</sup>

Sedangkan menurut Raihani “untuk merealisasikan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah menetapkan strategi atau menyusun program-program yang meliputi: strategi prakondisional, akademik, non-akademik, pendukung, dan evaluative”.<sup>15</sup>

#### 1. Strategi Prakondisional

Strategi prakondisional mencakup tema-tema berikut: menegakkan kedisiplinan, memberikan motivasi, membangun kepercayaan.

#### 2. Strategi Akademik

Strategi akademik mengacu pada kurikulum dan pengembangan program-program sekolah untuk meningkatkan wawasan guru.

#### 3. Strategi Non-Akademik

Strategi Non-Akademik, mengacu pada kegiatan ekstrakurikuler, guru bertanggung jawab mengkoordinir ekstra-kurikuler.

#### 4. Strategi Pendukung

Untuk mendukung program akademik dan non-akademik, mencakup penerapan pengembangan fasilitas sekolah, dan menyediakan program pendukung merupakan suatu strategi yang dirancang untuk melayani siswa dan guru.

---

<sup>14</sup>Hasan Basri, *Landasan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013, h. 199-200.

<sup>15</sup>Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2010, h. 184.

## 5. Strategi Evaluatif

Kepala sekolah secara rutin mengevaluasi program-program sekolah. Evaluasi umum diadakan setiap tahun dan para siswa mengisi survey evaluasi setiap tahun menyangkut program-program sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah.

Senada dengan pendapat Syafaruddin kepala sekolah dapat memiliki dan sekurangnya tiga strategi luas, yaitu:

hirarkikal, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan. Strategi hirarkikal berjalan atas pendekatan dan atas kemampuan seorang pimpinan menggunakan analisis rasional untuk menentukan tugas terbaik dan tindakan serta kemudian menggunakan otoritas formal untuk melaksanakan tugasnya. Strategi transformasional berjalan atas persuasi, idealisme dan kekaguman intelektual, memotivasi pegawai dengan melalui nilai, simbol dan membagi visi. Strategi fasilitatif menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerjasama yang baik.<sup>16</sup>

Dalam menentukan suatu strategi dan kebijakan organisasi. Langkah pertama adalah menetapkan tujuan. Langkah kedua adalah penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan langkah terakhir adalah pengendalian strategi yang memberikan umpan balik mengenai kemajuan yang dicapai.

Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

---

<sup>16</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Ciputat Press, 2010, h. 97-10.

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran, sebab kepemimpinanlah yang akan menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung proses pelaksanaan organisasi secara keseluruhan. Menurut E. Mulyasa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mempengaruhi orang-orang untuk berjuang demi kepentingan bersama. Selain itu kepemimpinan didefinisikan pula sebagai pengaruh antar individu yang dilaksanakan melalui komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>17</sup>

Sedangkan menurut Wirawan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.<sup>18</sup> Winardi mengatakan kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal.<sup>19</sup>

Sudarwan Danim mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan

---

<sup>17</sup>Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep , Strategi dan Implementasi* . Bandung ; Remaja Rosdakarya, 2002, h. 107.

<sup>18</sup>Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013, h. 6.

<sup>19</sup>Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, h. 47.

memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>20</sup> Sedangkan menurut Sunarto dan Jajuk Herawati mendefinisikan secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok.<sup>21</sup> Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (power). Pimpinan mempunyai power yang lebih besar dibandingkan yang dipimpin. Power tersebut datang dari berbagai sumber *reward power, coercive power, legitimate power, dan expert power*.<sup>22</sup> Kepemimpinan sebagai suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain. Kepemimpinan termasuk mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya.<sup>23</sup>

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi dalam Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi memberikan definisi yang dimaksud dengan “Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi

---

<sup>20</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta . PT. Bumi Aksara, 2008, h. 204.

<sup>21</sup>Sunarto dan Jajuk Herawati, *Manajemen*, Yogyakarta: Mahenoko Total Design, 2002, h. 170-171.

<sup>22</sup>*Ibid*, h. 171.

<sup>23</sup>Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl , diterjemahkan oleh Muh. Shobaruddin, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Jakarta: Bina Aksara, 1988, h. 189 .

untuk memperbaiki kelompok dan budaya.<sup>24</sup> Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.<sup>25</sup>

Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakekatnya adalah :

1. Proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya menyaoai tujuan organisasi;
2. Seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama;
3. Kemampuan untuk memengaruhi, member inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu;
5. Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan;<sup>26</sup>

Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah khilafah dan orangnya di sebut kholifah dan Ulil Amri yang orangnya di sebut Amir (pemegang kekuasaan).<sup>27</sup>

Ada beberapa Unsur yang perlu di perhatikan oleh seorang pemimpin, unsur-unsur penting tersebut, yaitu :

1. *Unsur kekuasaan*, yaitu menguasai organisasi dan mengendalikan struktur organisasi;
2. *Unsur instruksional*, yaitu berwenang memberikan perintah, tugas, dan segala hal yang harus dilaksanakan oleh bawahannya;
3. *Unsur responsibility*, yang bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kinerja organisasi;

---

<sup>24</sup>Veithzal Rivai , Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Rajawali Pers, 2009, h. 2.

<sup>25</sup>*Ibid*, h. 2.

<sup>26</sup>*Ibid*, h. 3.

<sup>27</sup>*Ibid*, h. 4.

4. *Unsur pendelegasian*, yaitu memiliki hak dan wewenang memidahkan tugasnya kepada bawahannya;
5. *Unsur supervisi*, yaitu yang berkewajiban membina dan mengarahkan anak buahnya;
6. *Unsur strategi*, yaitu sebagai konseptor yang menyiasati berbagai upaya mengembangkan organisasi;
7. *Unsur budaya*, yaitu yang membentuk model dan pola perilaku dalam berorganisasi;
8. *Unsur kharismatika*, yaitu yang memiliki kewibawaan yang sifatnya dibentuk secara formal struktural maupun secara kultural.<sup>28</sup>

Delapan unsur yang dimiliki pemimpin menggambarkan kedudukan pemimpin dalam organisasi, baik organisasi dalam arti yang luas maupun yang sempit. Pemimpin adalah orang yang memiliki kedudukan utama dalam menjalankan roda organisasi.

Pemimpin adalah orang yang memiliki kelebihan sehingga dia memiliki kekuasaan dan kewibawaan untuk menggerakkan, mengarahkan dan membimbing bawahan juga mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahan, sehingga dapat menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan tertentu. Seperti Firman Allah SWT dalam Q.S. As-Sajdah: (32) : 24.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya:

“Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka yakini ayat-ayat kami.”( Q.S. As-Sajdah: (32) : 24).<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Asia, 2009, h. 247-248.

<sup>29</sup> .....*Al-Qur'an dan terjemahannya*, Jakarta: tahun 1980.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut, mengenai pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi, Tanpa kepemimpinan, sebuah organisasi hanyalah merupakan kemelut dari manusia dan mesin. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap organisasi untuk memiliki pimpinan, bahkan organisasi dalam jumlah yang sekalipun. Nabi Muhammad Saw bersabda:

عن ابن سغيد وابي هريرة رضي الله عنهما قالوا: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم. (رواه ابوداود)  
Artinya:

“Dari Abu Said dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata, Rosulullah bersabda, “Apabila tiga orang keluar bepergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin.” (HR. Abu Dawud).<sup>30</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok, sedemikian rupa sehingga tujuan kelompok dapat tercapai dengan baik. Dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama itu, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada kelompok yang lain. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompok. Setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya.

---

<sup>30</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007, h. 269.



Kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh tipe atau perilaku pemimpin-pemimpin masing-masing. Adapun yang dimaksud dengan tipe kepemimpinan, tidak lain adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh seseorang pemimpin, pada saat pemimpin itu mencoba untuk mempengaruhi orang lain sepanjang diamati oleh orang lain.

Dengan kata lain seorang pemimpin persepsinya terhadap perilaku kepemimpinan baik dan bermanfaat, tidak berarti baik dan berfaedah pula menurut persepsi orang lain. Dengan demikian tinjauan terhadap pola perilaku kepemimpinan harus datang dari dua arah, yaitu dari pemimpin itu sendiri dan dari pihak orang lain.

Sedangkan pemimpin dalam lingkup pendidikan tiada lain adalah kepala sekolah. Kompleksitas dan keunikan satuan pendidikan ini didasarkan pada kenyataan bahwa dalam satuan pendidikan begitu banyak dimensi yang satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan menentukan. Dengan sifat yang kompleks dan unik tersebut, satuan pendidikan memerlukan tingkat koordinasi dan sinergi yang tinggi. Efektifitas dan efisiensi koordinasi dan sinergi sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah sebagai koordinator kunci dalam satuan pendidikan. Menurut Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>31</sup> Sebutan

---

<sup>31</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011, h. 83.

bagi kepala sekolah sangatlah bermacam-macam dalam beberapa sekolah, kepala sekolah disebut *Top Leader*, dikarenakan fungsi dan keberadaannya sebagai pemimpin puncak, dinegara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam, sebagian menyebut kepala sekolah sebagai guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principle*), kepala sekolah sebagai supervisor (*supervising principle*), *director*, dan pemimpin pendidikan (*educational leadership*).<sup>32</sup> Adapun pengertian kepala sekolah Menurut Sri Dayanti dikutip oleh Jamal, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>33</sup> Kepala sekolah atau kepala madrasah ialah salah satu personel sekolah/madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah atau kepala madrasah ini disebut pemimpin resmi atau *official leader*.<sup>34</sup>

Penyebutan yang berbeda itu menurut macam disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi profesional kepala sekolah, kompetensi kepribadian kepala sekolah, kompetensi supervisi kepala sekolah, dan kompetensi manajerial kepala sekolah.

---

<sup>32</sup>Marno, *Islam by Manjement and Leadershhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007, h. 55.

<sup>33</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press (Anggota IKAPI), 2012, h. 17.

<sup>34</sup>Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Renika Cipta, 2014, h. 17.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, di sini berarti dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Dari berbagai tugas dan fungsi kepala sekolah yang harus diembannya dalam mengembangkan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel ada sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah tersebut mencakup; visi yang utuh, tanggung jawab, keteladanan, memberikan layanan terbaik, mengembangkan orang, membina rasa persatuan dan kesatuan, fokus pada peserta didik, manajemen yang mengutamakan praktek, menyesuaikan gaya kepemimpinan, dan memanfaatkan kekuasaan keahlian.<sup>35</sup> Untuk melakukan sifat-sifat inovatif tersebut secara efektif, kepala sekolah harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah atau kepala madrasah berdasarkan Daryanto yang dikutip Helmawati harus :

---

<sup>35</sup>Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, h. 22-23.

(1) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);(2) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tidak terbatas);(3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat,tepat, dan akurat);(4) memiliki kemampuan memobilitas sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah;(5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang;(6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah atau kepala madrasah,seperti ketidak pedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, orogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.<sup>36</sup>

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1999 dikemukakan bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.” Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah seperti dalam konteks saat ini, akan lebih mudah melakukan pengembangan terhadap berbagai potensinya yang ada. Akan tetapi pengembangan itu memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat tercapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Kompetensi minimal yang wajib kepala sekolah miliki menurut Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 terhimpun dalam lima kompetensi:

a. Kewibawaan

---

<sup>36</sup>Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Renika Cipta, 2014, h. 17-18.

- b. Manajerial, inovatif, bekerja keras
- c. Kewirausahaan
- d. Supervisi dalam rangka meningkatkan mutu profesi pendidik, dan memiliki kompetensi,
- e. Sosial.

Kepala sekolah berkompeten dalam melaksanakan supervisi akademik dan manajerial. Menggunakan teknik dan pendekatan yang tepat dalam rangka meningkatkan mutu profesi pendidik, memiliki kompetensi sosial meliputi mampu bekerja sama, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan memiliki kepekaan terhadap orang tua atau kelompok lain.

Ada dua strategi utama yang harus diperankan oleh kepala sekolah, yaitu strategi manajerial dan strategi substansial. Strategi manajerial yaitu strategi pengembangan sekolah yang berhubungan dengan masalah internal dan eksternal sekolah. Dalam strategi manajerial internal, pertama kepala sekolah harus membina komunikasi dan koordinasi antar personalia yang ada dalam lingkungan sosial sekolah sebaik-baiknya, dengan demikian terjadi hubungan baik, sehingga sumber daya yang tersedia dapat dikelola secara tepat.

Kedua, menempatkan sumber daya manusia yang tepat. Termasuk dalam strategi manajerial intern ini adalah membentuk sinergi kerja yang harmonis antara pimpinan, staf, guru, siswa dalam mengemban visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pimpinan hendaknya memberikan bimbingan akomodatif terhadap staf sehingga jika terjadi konflik dapat segera ditangani. Suasana belajar

akan terjadi lebih kondusif jika pimpinan juga dapat menumbuhkan rasa saling menyayangi dan menghargai, rasa ikhlas dari setiap sanubari warga sekolah untuk mengembangkan kreativitas, sehingga program pendidikan dapat dilakukan secara inovatif dan efektif.

Strategi manajerial eksternal, kepala sekolah berupaya menfokuskan pada hubungan sekolah dengan faktor pendukung di luar sekolah, yaitu melalui koordinasi dan sinkronisasi program sekolah dengan orang tua, dewan pendidikan, komite sekolah, masyarakat dan pemerintah. Membina hubungan baik dengan masyarakat diluar gedung sekolah adalah penting, karena dengan hubungan baik ini ternabangun partisipasi aktif sehingga akan memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam pengembangan sekolah untuk mencapai tujuan yang dicitakan. Adapaun terkait dengan pemerintah, kepala sekolah perlu memiliki *power sharing* sebagai jalan untuk menjembatani antara keinginan sekolah dengan pemerintah.

Sementara strategi substansial yaitu strategi pengembangan sekolah yang berbasis pada kesatuan visi, misi dan tujuan sekolah yang dijabarkan dalam program pendidikan dan diaplikasikan dalam bentuk muatan kurikulum, serta kegiatan intra dan ekstra kurikuler bagi siswa. Orientasi visi, misi, dan tujuan pembelajaran di sekolah harus berpedoman pada amanah yang diemban oleh lembaga pendidikan, tidak hanya kecakapan akademik melainkan juga pendidikan itu berorientasi pada kecakapan hidup yang integratif, memadukan potensi generik, dan spesifik guna menghadapi problem kehidupan. Melalui strategi substansial ini, sekolah diharapkan menunjukkan spesifikasi dan keunggulan yang secara khusus dimiliki.

Menurut Ngalim Purwanto beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan antara lain :

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya pada diri sendiri
- e. Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- f. Keahlian dalam jabatan.<sup>37</sup>

Sedangkan menurut Stoop and Johnson, 1997 dalam E. Mulyasa mengatakan yang diharapkan oleh guru terhadap kepala sekolah yang kompeten, kepala sekolah seharusnya:

- a. Mampu bersikap tanggap
- b. Memiliki sikap positif dan optimis
- c. Jujur dan transparan
- d. Berpegang teguh pada keputusan yang diambil
- e. Pengertian dan tepat Waktu dalam mengunjungi kelas
- f. Menerima perbedaan pendapat
- g. Memiliki rasa humor
- h. Terbuka, mau mendengar, dan menjawab pertanyaan
- i. Memahami tujuan pendidikan
- j. Dapat diterima oleh guru
- k. Memiliki pengetahuan tentang metode mengajar
- l. Memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat
- m. Tanggap terhadap kemampuan guru dan member kebebasan kerja
- n. Manusiawi.<sup>38</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kerjanya sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan

---

<sup>37</sup> Ngalim Purwanto, *Administarasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, h, 5.

<sup>38</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, h. 57.

dan mencapai tujuan sekolah. Menurut Mulyasa, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kerjasama dalam pemecahan masalah dan berkomunikasi secara terbuka
- b. Mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data dalam mengidentifikasi kebutuhan sekolah
- c. Menggunakan data untuk mengidentifikasi dan merencanakan perubahan yang dibutuhkan dalam pengembangan program meningkatkan mutu pengajaran.
- d. Melakukan dan memantau rencana perbaikan sekolah.
- e. Berfikir sistematis dalam menetapkan fokus yang jelas untuk meraih prestasi siswa sebagai tujuan sekolah.
- f. Berhasil menetapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
- g. Bekerja dengan tim manajemen.
- h. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>39</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan sekolah yang menjalankan tugas dan fungsinya serta berpengaruh pada berlangsungnya proses persekolahan.

Tugas kepala sekolah selaku manajer adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat motivasi bagi pimpinan kepada guru maupun bagi guru itu sendiri. Pelaksanaan pembinaan, bimbingan, dan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah akan berdampak kepada kinerja guru dalam kualitas pengajaran.

Kegiatan kepala sekolah dalam memotivasi guru akan berpengaruh secara psikologis terhadap kinerja guru dalam mengajar, guru yang puas akan pemberian

---

<sup>39</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosyda Karya, 2006, h. 126.



motivasi kepala sekolah maka dia akan bekerja dengan sukarela yang akhirnya akan membuat kinerja guru meningkat. Tetapi jika guru kurang puas dengan pemberian motivasi kepala sekolah maka guru dalam bekerja kurang bergairah, hal ini berakibat kinerja guru menurun.

## **2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan tersebut antara lain, sebagai berikut.

### **a. Gaya pemimpin yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.**

Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan hanya pada bagaimana pelaksanaan tugas organisasi dapat diselesaikan.

### **b. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.**

Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang di dasarkan pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Semakin baik hubungan kerja sama yang dilakukan, baik secara internal maupun secara eksternal maka semakin efektif tujuan organisasi yang dicapai.

c. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepemimpinan hasil yang dicapai.

Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kepemimpinan hasil yang di capai.<sup>40</sup>

Berdasarkan ketiga pola tersebut, terbentuklah perilaku kepemimpinan yang berwujud pada katagori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan.

- a. Tipe kepemimpinan otoriter. Tipe ini merupakan kekuatan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasaan tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.
- b. Tipe kepemimpinan kendali bebas. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya memfungsika dirinya sebagai penasihat.
- c. Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.<sup>41</sup>

Menurut Saefullah tipe kepemimpina ada lima tipe utama, yaitu sebagai berikut.

---

<sup>40</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 43-44.

<sup>41</sup> *Ibid*, h. 44.

1. Tipe kepemimpinan otokratis  
Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pimpinan adalah merupakan suatu hak, tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.
2. Tipe kepemimpinan militeristik  
Pemimpin yang bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut.
  - a. Dalam menggerakkan bawahan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
  - b. Dalam menggerakkan bawahan, sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
  - c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
  - d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan.
  - e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan.
  - f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai kegiatan.
3. Tipe kepemimpinan paternalistik  
Tipe kepemimpinan paternalistik mempunyai ciri tertentu, yaitu bersifat paternal atau kebapakan. Kepemimpinan seperti ini menggunakan pengaruh yang bersifat kebapakan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan.
4. Tipe kepemimpinan karismatik  
Tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Gaya kepemimpinan karismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena adanya legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis.
5. Tipe kepemimpinan demokratis  
Tipe kepemimpinan demokratis dianggap yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.<sup>42</sup>

Dengan peneliti dapat menyimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik dari setiap gaya yang ada. Dalam pelaksanaannya, seorang pemimpin mungkin tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan. Ketika menghadapi suatu permasalahan tentu seorang pemimpin

---

<sup>42</sup>Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, h. 168-170.

akan menggunakan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

### **3. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, “sebagai pendidik, manajer, administrator, penyedia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan”.

Di bawah ini akan uraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Jamal Ma'mur Asmani mengutip pendapat Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir mengemukakan bahwa “ kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru”. Perlu digaris bawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.<sup>43</sup>

Delapan peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik) ; (2) manajer; (3) administrator; (4) evaluator; (5) supervisor; (6) leadership (pemimpin); (7) inovator; dan (8) entrepreneurship;

---

<sup>43</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press, 2012, h. 36.

Merujuk kepada delapan peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

#### 1. Kepala Sekolah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

#### 2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah,

seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

### 3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

### 4. Kepala Sekolah Sebagai Evaluator

Untuk menilai kinerja guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan. Evaluasi merupakan pengukuran ketercapaian program pendidikan, perencanaan suatu program substansi pendidikan termasuk kurikulum dan pelaksanaannya, pengadaan dan peningkatan kemampuan guru, pengelolaan pendidikan, dan reformasi pendidikan secara keseluruhan.

### 5. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses

pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan (2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan Tugasnya.<sup>44</sup>

#### 6. Kepala Sekolah Sebagai Leadership (Pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat

---

<sup>44</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2011, h.115.

sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.<sup>45</sup>

Wahjosumidjo, mengemukakan apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus:

1. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa.
2. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, dengan cara
  - 1) Menyakinkan (persuade), berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar.
  - 2) Membujuk (induce), berusaha menyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.<sup>46</sup>

Dengan demikian kepala sekolah sebagai leader harus memiliki kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

#### 7. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam kaitannya sebagai inovator kepala sekolah diharapkan mampu memberikan inovasi-inovasi baru dalam lembaga yang dipimpinnya. Karena melihat teknologi sekarang ini yang semakin maju, kepala sekolah diharapkan mampu mengadakan hal-hal yang baru untuk kemajuan pendidikan.

#### 8. Kepala Sekolah Sebagai Entrepreneurship

---

<sup>45</sup>*Ibid*, h. 115.

<sup>46</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011, h. 105-106.



Dalam menerapkan prinsip-prinsip entrepreneurship dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala sekolah juga harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memotivasi).

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, sehingga kepala sekolah dituntut untuk

mempunyai taktik atau kiat yang tepat dan senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria-kriteria berikut ini:

- a. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.

Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru antara lain melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan.

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Setiap individu yang diberi wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja (*performance*) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pada tataran ini, Supardi menegaskan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>47</sup>

Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hasil kerja saja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.<sup>48</sup> Jadi kinerja merupakan prestasi atau hasil dari perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

---

<sup>47</sup>Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013, h. 45.

<sup>48</sup>Bernawai dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: AR-Ruzz Media, 2012, h. 11.

Sedangkan Wahjosumidjo, mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.<sup>49</sup>

Lebih lanjut Bernawi dan Mohammad Arifin mengatakan kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi.<sup>50</sup> Tingkat keberhasilan dalam bekerja harus sesuai dengan hokum, moral, dan etika. Standar kinerja merupakan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap segala hal yang telah dikerjakan.

Senada dengan Muwahid Shulhan Menjelaskan bahwa kinerja dapat berupa kemampuan individu dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan menurut standar tertentu.<sup>51</sup> Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah di susun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.<sup>52</sup>

Kinerja sangat terkait erat dengan produktivitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

---

<sup>49</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011, h. 430.

<sup>50</sup>*Ibid*, h. 13.

<sup>51</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Sukses Offset, 2013, h. 98.

<sup>52</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013, h. 4.

Sedangkan Uhar Suharsaputra menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.<sup>53</sup> Wood Walance dan Zeffane dalam Euis Karwati dan Donni Juni Priansa menyatakan: “*Performance is summary measure of the quantity and quality of task contribution made by an individual or group to the work unit and organization*” (Kinerja merupakan sumbangan yang diberikan oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok, terhadap hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas bagi organisasi).<sup>54</sup> Kinerja ialah kesungguhan usaha yang dilakukan seseorang, yang berdampak pada hasil yang diperoleh.<sup>55</sup> Menurut Budi Suhardiman bahwa kinerja berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan, secara kuantitatif maupun kualitatif baik yang dilakukan secara individu sebagai pekerja maupun oleh organisasi.<sup>56</sup>

Hasil ini merupakan akhir dari pekerjaan yang dipengaruhi oleh sumber daya dan lingkungan yang berinteraksi secara bersama-sama dengan tujuan menghasilkan sesuatu. Jika hasilnya sesuai yang diharapkan, baik dilihat dari kuantitas maupun kualitas, maka kinerjanya dapat dinilai sebagai sesuatu yang

---

<sup>53</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2013, h. 167.

<sup>54</sup>Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013, h. 82-83.

<sup>55</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press, 2012, h. 130.

<sup>56</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Renika Cipta, 2012, h. 29.

memuaskan. Sebaliknya jika hasilnya tidak sesuai harapan, maka kinerjanya dapat dinilai kurang.

Dari beberapa uraian tentang definisi kinerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, komunikasi yang baik dan terukur untuk mencapai tujuan dalam suatu unit kerja berdasarkan atas standarisasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Jika kinerja terkait dengan tenaga kependidikan (guru) atau kinerja guru, maka kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kerja guru yang bersangkutan. Hasil kerja guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru. Pada hakekatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu.<sup>57</sup> Kinerja seorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari, kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan kegiatan / tugas tersebut. Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2013, h. 198.

<sup>58</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 444.

Menurut Barnawi dan Mohammad Arifin kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.<sup>59</sup>

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 dalam pasal 10 dijelaskan kompetensi guru meliputi (1) Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (2) kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang mantap berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan bagi anak didiknya; (3) kompetensi social, yaitu kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik; dan (4) personal yaitu kemampuan menguasai materi pelajaran secara luar dan mendalam diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>60</sup>

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia pasal 5 tugas utama Guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.<sup>61</sup>

Selain sebagai aktor utama kesuksesan pendidikan yang dicanangkan, ada beberapa fungsi dan tugas lain seorang guru, antara lain :

---

<sup>59</sup>Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 14.

<sup>60</sup>Undang-Undang RI, *Tentang Sisdiknas Guru dan Dosen*

<sup>61</sup>Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kridetnya*, h. 6.

1. *Educator* (pendidik)

Tugas pertama guru adalah mendidik murid-murid sesuai dengan materi pelajaran yang diberikan kepadanya. Sebagai educator, ilmu adalah syarat utama. Membaca, menulis, berdiskusi, mengikuti informasi, dan responsive terhadap masalah kekinian sangat menunjang peningkatan kualitas guru.

2. *Leander* (pemimpin)

Guru seorang pemimpin kelas. Karena itu, ia harus bisa menguasai, mengendalikan, dan mengarahkan kelas menuju tercapainya tujuan pembelajaran yang berkualitas.

3. *Fasilitator*

Sebagai fasilitator, guru bertugas memfasilitasi murid untuk menemukan dan mengembangkan bakat secara pesat.

4. *Motivator*

Sebagai seorang motivator, seorang guru harus mampu membangkitkan semangat dan mengubur kelemahan anak didik bagaimanapun latar belakang hidup keluarganya, bagaimanapun kelam masa lalunya, dan bagaimanapun berat tantangannya.

5. *Administrator*

Sebagai seorang guru, tugas administrasi sudah melekat dalam dirinya, dalam mengajar, guru harus mengabsen terlebih dahulu, mengisi jurnal kelas dengan lengkap, mulai dari nama, materi yang disampaikan, kondisi siswa, dan tanda tangan. Ia juga membuat laporan berkala sesuai dengan system administrasi sekolah.

6. *Evaluator*

Sebaik apa pun kualitas pembelajaran, pasti ada kelemahan yang perlu dibenahi dan disempurnakan. Disinilah pentingnya evaluasi seorang guru. Dalam evaluasi ini, guru bisa memakai banyak cara, dengan merenungkan sendiri proses pembelajaran yang diterapkan, meneliti kelemahan dan kelebihan, atau dengan cara yang lebih objektif, meminta pendapat orang lain, misalnya kepala sekolah, guru yang lain, dan murid-muridnya.<sup>62</sup>

Dalam melakukan fungsi dan tugas seorang guru agar dapat berjalan secara optimal, berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui berbagai pelatihan, agar dapat melaksanakan fungsi dan tugas seorang guru dapat melaksanakan kegiatan pendidikan yang berkualitas secara optimal.

---

<sup>62</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, Dan Inovatif*, Jogjakarta: Diva Press, 2012, h. 39-54.



Menurut Jasmani Asf dan Syaiful Mustafa Kinerja Guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>63</sup>

Berdasarkan Pengertian yang dikemukakan diatas dapat di simpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan ukuran yang berlaku bagi pekerjaannya.

## **2. Standar Kinerja Guru**

Standar Kinerja merupakan elemen penting dan sering di lupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan dari pekerjaan sehingga harus dipahami pekerjaan. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Menurut Wibowo Standar Kinerja merupakan persyaratan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik.<sup>64</sup> Sedangkan menurut Muwahid Shulhan Standar kinerja merupakan patokan atau rujukan yang dijadikan dasar oleh

---

<sup>63</sup>Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013, h. 156.

<sup>64</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013, h. 74.

manajer untuk mengukur kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai.<sup>65</sup> Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah.

Standar Kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich yang dikutip oleh Tim Penyusun Bahan ajar/ Modul PLPG, patokan tersebut meliputi:

1. Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi.
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi.
3. Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya.
4. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.<sup>66</sup>

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam

---

<sup>65</sup>Muwahid Shulhan, *Metode Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Sukses Offset, 2013. h.

<sup>66</sup>Tim Penyusun Bahan Ajar/Modul PLPG, *Modul Materi Paedagogik*, Banjarmasin: 2013, h.17.

menjalankan tugasnya seperti : (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) Pendayagunaan media pembelajaran; (4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.<sup>67</sup>

Sedangkan yang dapat dijadikan standar kinerja guru menurut *The National Council For Accreditation Of Teacher Education*, yang dikutip Supardi diantaranya:

Standar 1 : *Knowledge, Skill, and Dispositions*

Standar 2 : *Assesment System and Unit Evaluation*

Standar 3 : *Field experience and clinica practice*

Standar 4 : *Diversity*

Standar 5 : *faculty qualification, performance, and development*

Standar 6 : *unit governance and resources*.<sup>68</sup>

Indikator di atas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi: pengetahuan, keterampilan, system penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.

Menurut Locke and Lathan, dalam Supardi, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut:

(a) Kemampuan (*ability*), (b) kometmen (*commitment*), (c) umpan balik (*feedback*), (d) kompleksitas tugas (*task complexity*), (e) kondisi yang

---

<sup>67</sup>Tim Penyusun Bahan Ajar/Modul PLPG, *Modul Materi Paedagogik*, Banjarmasin: 2013, h.17.

<sup>68</sup>Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013, h. 49.

menghambat (*situational constraint*), (f) tantangan (*challenge*), (g) tujuan (*goal*), (h) fasilitas, keakuratan dirinya (*self-efficacy*), (i) arah (*direction*), Usaha (*effort*), (i) daya tahan/ketekunan (*persistence*), (j) daya tahan/ketekunan (*persistence*), (k) strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*).<sup>69</sup>

Sejalan dengan apa yang dikatakan Mitchell dalam Muwahid Shulhan menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : “ *Quality of work* (kualitas kerja), *promptness* (ketepatan dan kecepatan kerja), *initiative* (inisiatif), *capability* (kemampuan), and *communication* (komunikasi).<sup>70</sup> Sedangkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen . Dalam Pasal 35 di sebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.<sup>71</sup> Kelima Aspek tersebut dijadikan standar dan tolak ukur oleh peneliti dalam menilai kinerja guru.

Dari beberapa urain tentang definisi standar kinerja guru diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa standar kinerja adalah merupakan tolak ukur bagi suatu perbandingan antara yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan atau ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipercayakan kepadanya.

---

<sup>69</sup>Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013,h. 48.

<sup>70</sup>Muwahid Shulhan, *Metode Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Sukses Offiset, 2013, h. 107.

<sup>71</sup>Tim Redaksi Nuansa Aulia, *Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia Tentang Guru dan Dosen*, Bandung: Nuasa Aulia, 2006, h. 38.

#### **D. Kendala-Kendala Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.**

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga bila diterapkan pada pekerja maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.

Semua ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan dan faktor situasi, seperti iklim kerja, tingkat gaji, kesempatan berprestasi, dan lain sebagainya.

Menurut Kapelman yang dikutip oleh Supardi menyatakan bahwa: kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi dan (4) karakteristik pekerjaan.<sup>72</sup> Dengan demikian, bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra, mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

---

<sup>72</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013, h. 50.

### 1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

### 2. Faktor Kemampuan

Secara psikologi kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.<sup>73</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, jelaslah bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Dari beberapa pendapat diatas jika dikaitkan dengan Guru, yang merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh internal maupun eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

---

<sup>73</sup>Uhar Saputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013, h. 172-173.

#### 1. Kepribadian dan Dedikasi

Setiap guru memiliki pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan dalam menghadapi setiap persoalan. Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi anak didiknya ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik. Kepribadian adalah cerminan dari citra seorang guru dan akan memengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Oleh karena itu, kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik.

#### 2. Pengembangan Profesi

Pengembangan profesi merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapan.

#### 3. Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Pada tatan ini, kompetensi guru merupakan kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka kedalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya.

#### 4. Hubungan Dengan Masyarakat

Kemampuan guru membawa diri tengah masyarakat dapat mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap guru. Guru harus bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, responsif, dan komunikatif terhadap masyarakat, serta toleran dan menghargai pendapat mereka. Agar hubungan dengan masyarakat terjalin baik dan berlangsung kontinu, diperlukan peningkatan profesi guru dalam hal berhubungan dengan masyarakat.<sup>74</sup>

Menurut Mahmudi, dalam Muwahid Shulhan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : 1) faktor personal atau individual, meliputi:

---

<sup>74</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 447- 456.

pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki individu; 2) faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer; 3) faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekaompakan dan keeratan anggota tim; 4) faktor system, meliputi system kerja, fasilitas dalam organisasi; 5) faktor situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.<sup>75</sup>

Sementara itu menurut Budi Suhardiman faktor yang mempengaruhi kinerja itu. Sekurang-kurangnya ada tiga faktor yang akan mempengaruhinya, yaitu (1) kemampuan, (2) upaya, (3) peluang atau kesempatan.<sup>76</sup>

Dari beberapa pendapat diatas jika dikaitkan dengan kinerja guru, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru secara umum adalah 1) Faktor dari dalam individu seperti kemampuan, kepuasan, motivasi dan semangat seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan atau sekolah 2) faktor dari luar diri individu seperti keadaan ekonomi, dorongan dan arahan pimpinan, kebijakan sekolah atau pemerintah dan sebagainya.

#### **E. Upaya Mengatasi Kendala Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Ada beberapa alternative pemecahan masalah dalam upaya meningkatkan kinerja guru agar tercapainya pendidikan yang bermutu.

1. Adanya institusi yang selalu membina kinerja guru dan tenaga kependidikan.

---

<sup>75</sup>Muwahid Shulhan, *Metode Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras, 2013, h. 103.

<sup>76</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, h. 35.



Dengan adanya institusi ini diharapkan guru mendapatkan pembinaan secara kontinyu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerjanya. Selain itu, institusi ini merupakan tempat bagi guru untuk bertanya dan berkonsultasi tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan profesinya sehingga mendapatkan pembinaan. Institusi tersebut bisa saja semacam lembaga “bimbingan konseling dan kinerja” bagi guru.

## 2. Pengawasan kepala sekolah

Kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Sebagai manajer, kepala sekolah berhak melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, apakah guru sudah menjalankan fungsinya dengan baik. Melalui pengawasan ini diharapkan adanya komunikasi antara guru dan kepala sekolah mengenai apa saja yang menyimpang dari kinerja guru dan apa saja yang bisa lebih ditingkatkan. Dengan demikian guru dapat menentukan arah kinerja yang lebih baik guna tercapainya keberhasilan pendidikan. Adapun bentuk pengawasan yang dapat dilaksanakan seperti supervisi kelas, supervisi administrasi, dan supervisi kegiatan, yang dimaksud adalah kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di luar kelas.

## 3. Kegiatan musyawarah antara guru bidang studi yang serumpun di sekolah

Kegiatan musyawarah ini memberikan wadah bagi guru untuk berdiskusi, berbagi pengalaman, dan memecahkan masalah-masalah pengajaran yang

dialami oleh guru. Melalui kegiatan ini diharapkan diperoleh hasil-hasil yang dapat meningkatkan kinerja guru dan menambah wawasan bagi guru. Adapun tempat pelaksanaannya adalah di sekolah sendiri, sehingga guru lebih fleksibel dalam mengatur waktu pertemuan dan segala sesuatunya yang berkaitan dengan kegiatan tersebut. Jadi kegiatan ini semacam “Musyawarah Guru Mata Pelajaran”.

#### 4. Mendatangkan motivator

Motivator adalah orang yang mempunyai keahlian memberikan motivasi kepada orang lain. Ada tiga fungsi motivasi yaitu sebagai pendorong, pengarah, dan sekaligus penggerak perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan ketiga fungsi motivasi itulah seorang motivator mungkin memberikan arahan kepada guru untuk meningkatkan kembali kinerjanya. Mendatangkan seorang motivator perlu sesekali dilakukan guna membangkitkan kembali semangat guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Mungkin guru-guru tersebut akan merasa lepas dari kejenuhan dan mendapatkan energi baru serta siap untuk tugas-tugas selanjutnya. Hal ini akan memberikan sesuatu yang positif untuk keberhasilan pengajaran yang dilaksanakannya.

#### 5. Memberikan fasilitas yang memadai

Dengan tersedianya fasilitas pembelajaran yang cukup dan memadai akan memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dan akan

menghasilkan pembelajaran yang bermutu pula. Apabila hal ini terpenuhi maka output yang dihasilkan pun akan berkualitas.

#### 6. Memberikan insentif yang memadai bagi guru

Pemberian insentif yang memadai bagi guru dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan guru dan keluarganya sesuai standar kebutuhan ekonomi saat itu. Jadi guru tidak perlu mencari penghasilan tambahan di luar tugasnya demi memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya. Hal ini bertujuan agar guru fokus pada pekerjaannya, sehingga guru dapat mengembangkan kreativitasnya dan inovasinya dalam pendidikan.

Dengan demikian, alternative pemecahan masalah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dalam dunia pendidikan. Sehingga, guru dapat memberikan pendidikan yang bermutu, dan diharapkan sekolah menghasilkan lulusan yang berkualitas.

### **F. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Penulis telah berusaha melakukan penelusuran terhadap beberapa tulisan yang dianggap memiliki kemiripan maupun kesamaan dari penelitian penulis. Temuan tersebut ada yang dianggap memiliki kemiripan dengan tulisan penulis, yaitu:

1. Tesis yang di tulis oleh Mahdi, dengan judul *Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MTsS Al-Fauzul Kabir Kota Jantho Kabupaten Aceh Besar pada tahun 2013*. Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah salah satu faktor yang dapat mendorong suatu sekolah

untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan bersama-sama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan kepala Madrasah Dalam Meningkatkan komitmen guru dan hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru pada MTsS Al-Fauzul Kabir Kota Jantho Kabupaten Aceh Besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan komitmen kerja melalui pemberdayaan guru sesuai bidangnya masing-masing. Melakukan evaluasi supervisi kelas. Pembinaan rutin intern sekolah dan memberikan reward kepada guru yang berprestasi. (2) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan semangat kerja melalui pembinaan profesional kerja, mengevaluasi program mengajar guru, kesepakatan dalam hal kedisiplinan waktu serta kerja sama intern dengan kepala madrasah dan guru. (3) Hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah keterbatasan waktu dalam melaksanakan supervisi kelas, pembinaan profesional guru dan evaluasi PBM guru serta alokasi dana yang terbatas di madrasah Tsanawiyah Al-Fauzul Kabir Kota Jantho.<sup>77</sup>

2. Tesis yang di tulis oleh Carwan, dengan judul *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru dan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan*

---

<sup>77</sup>Mahdi, *Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MTsS Al-Fauzul Kabir Kota Jantho Kabupaten Aceh Besar*, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana, Universitas Syiah Kuala, Tesis, 2013.

*pada tahun 2012.* Hasil penelitian adalah: 1. Strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru dan mutu pembelajaran PAI adalah: memberi kesempatan kepada guru yang untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi, mengikuti seminar, pelatihan-pelatihan profesional, meningkatkan pengetahuan guru, pelatihan administrasi dan menambah jam pelajaran pendidikan agama Islam. 2. Faktor penunjang strategi kepala sekolah adalah kesadaran kepala sekolah akan pentingnya profesionalitas guru, kesadaran guru untuk meningkatkan keilmuan dan profesionalitas dan kebijakan Direktur Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Republik Indonesia , adanya kegiatan ekstra kurikuler keagamaan, kebijakan kepala sekolah untuk menambah waktu jam belajar pelajaran Pendidikan Agama Islam, pesantren kilat ,sarana dan prasarana keagamaan, dukungan dari orang tua siswa dan masyarakat serta adanya pembiasaan-pembiasaan positif. Faktor - faktor penghambat adalah keterbatasan kemampuan guru dalam berbahasa asing, kesibukan rutinitas guru dalam mengajar, belum adanya bangunan khusus yang representatif untuk perpustakaan sekolah, masih terbatasnya buku-buku bacaan dan buku-buku referensi. 3. Strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru dan mutu pembelajaran PAI berimplikasi pada guru semakin professional, terciptanya kedisiplinan yang kuat, semakin meningkatnya proses pembelajaran,

semakin meningkatnya aktivitas ekstra kurikuler keagamaan dan semakin meningkatnya nilai hasil UAS.<sup>78</sup>

3. Jurnal yang di tulis oleh Mukhtar, dengan Judul *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar pada tahun 2015*. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, 2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu: a) Menegakkan kedisiplinan guru, b) Meningkatkan stardar prilaku guru, c) Melaksanakan semua peraturan. 3) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, 4) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester. 5) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: a) kurang tegas dalam menerapkan kebijakan b) guru kurang motivasi dan domisili guru yang jauh. c) fasilitas

---

<sup>78</sup>Carwan, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru dan Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan*, Program Pasca Sarja, Program Studi Pendidikan Agama Islam Konsentrasi Pendidikan Agama Islam, Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Ceribon, 2012.

sekolah yang belum memadai, d) rendahnya partisipasi warga lingkungan sekolah.<sup>79</sup>

4. Tesis yang ditulis oleh M. Yamani, dengan judul *Strategi Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SDN Rantau Kiwa, Kecamatan Tapin Utara, Kabupaten Tapin pada tahun 2010*. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, melakukan strategi sebagai berikut; 1) persiapan dengan mematangkan diri dari segi pendidikan dan pengalaman; 2) melaksanakan dan mensosialisasikan visi dan misi sekolah ke tengah masyarakat; 3) meningkatkan kualitas sumber daya tenaga pengajar; 4) aktif mengikutsertakan siswa dalam berbagai perlombaan di tingkat kabupaten dan provinsi dan nasional; 5) menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah; 6) mencanangkan program unggulan sekolah.<sup>80</sup>
5. Tesis yang ditulis oleh Putut Haryanto, dengan judul *Strategi Kepala Sekolah dalam Pengadaan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Sekolah tingkat Dasar di Kota Banjarbaru (Studi Komparasi)*. Penelitian ini memaparkan sarana dan prasarana pendidikan pada sekolah dasar tersebut. Kegiatan manajemen yang diteliti meliputi : pelaksanaan manajemen

---

<sup>79</sup>Muktar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, Fakultas Pascasarjana, Jurusan Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, 2015.

<sup>80</sup>M. Yamani, *Strategi Kepala Sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SD N. Rantau Kiwa I kecamatan Tapin Utara Kab. Tapin*, Banjarmasin: IAIN, 2010.

pengadaan, pendistribusian, penggunaan, inventarisasi, dan penghapusan sarana maupun prasarana pendidikan. Hasilnya masing-masing kepala sekolah mempunyai strategi sendiri dalam pengadaan sarana dan prasarana dapat mempunyai kesamaan dan perbedaan dalam pelaksanaannya. Begitu juga dalam pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah masing-masing kepala sekolah mempunyai kesamaan dan perbedaan dan dengan pelaksanaannya.<sup>81</sup>

6. Tesis yang ditulis oleh Abdul Khair, yang berjudul *Strategi Kepala Sekolah untuk meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Marabahan Kab. Barito Kuala* (Studi Upaya Kepala Madrasah untuk meningkatkan Partisipasi Masyarakat). Hasil penelitian menempatkan bahwa kepala sekolah sebagai leader, juga educator, administrator, supervisor, innovator dan motivator mencakup tugas, tanggung jawab ganda yang memegang prinsip dari sekolah dapat meningkatkan pendidikan dengan semangat kerja sama, harmonisasi, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan kualitas professional guru yang ditentukan kualitas kepemimpinan kepala madrasah dengan implementasi

---

<sup>81</sup>Putut Haryanto, *Strategi Kepala Sekolah dalam Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah tingkat Dasar di kota Banjarbaru* (Studi Komparasi), Banjarmasin: IAIN, 2010.



MBM (Manajemen berbasis Madrasah) yaitu kekuasaan, pengetahuan skill, serta system informasi dan penghargaan.<sup>82</sup>

Berdasarkan Penelitian yang relevan tersebut Nampak perbedaan dengan apa yang akan diteliti oleh peneliti tentang Strategi Kepala Sekolah dalam fokus kedisiplinan kinerja guru dengan menggunakan berbagai macam strategi. Mahdi Lebih memfokuskan pada profesionalitas guru dalam proses belajar mengajar demikian juga Carwan lebih kepada peningkatan mutu pembelajaran PAI, Mukhtar dalam jurnal yang ditulis lebih memfokuskan kepada motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru, M. Yamani strategi peningkatan mutu sekolah berdasarkan MBS lebih fokus kepada pengelolaan manajemen, Putu Haryanto memfokuskan sarana prasarana dan Abdul Khair dalam tesisnya lebih memfokuskan strategi meningkatkan mutu pendidikan melalui partisipasi masyarakat dan lokasi penelitian berbeda. Penelitian tersebut lebih berkisar kepada pengarnya saja tidak sampai dampak dan kendalanya yang di hadapi kepala sekolah.

Adapun persamaan dengan penelitian yang relevan diatas, sama-sama meneliti tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah baik melalui peningkatan guru, sarana prasarana, pemberdayaan masyarakat.

Sedangkan posisi peneliti meneruskan penelitian terdahulu, bukan peneliti awal tetapi mengembangkan penelitian terdahulu, lebih memfokuskan startegi apa

---

<sup>82</sup> Abdul Khair, *Strategi Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Marabahan Kab. Barito Kuala*, Banjarmasin: Institut Agama Islam Negeri, 2011.

yang digunakan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, kendala-kendala apa yang menjadi hambatan dalam menerapkan strategi, dan upaya apa dalam mengatasi kendala tersebut.

### **G. Kerangka Pikir**

Pendidikan menengah umum diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan kemampuan lebih dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi. Dengan kata lain, hakikat pendidikan adalah ikhtiar manusia untuk membantu dan mengarahkan fitrah manusia supaya berkembang sampai pada titik maksimal yang dapat dicapai sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang sangat mulia itu, perlu mempersiapkan beberapa komponen pendidikan, salah satunya adalah guru sebagai komponen pendidikan yang sangat menentukan dalam merealisasikan keberhasilan dan ketercapaian tujuan pendidikan tersebut.

Mengingat beban yang diemban lembaga pendidikan/sekolah begitu berat, maka sekolah harus dikelola secara professional, agar tujuan pendidikan tercapaian sesuai dengan harapan pemerintah. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang

kendali di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai top manajer sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah, jalannya proses belajar mengajar, kemudian juga memberikan bimbingan dan arahan serta layanan yang baik kepada seluruh personal sekolah, sehingga dapat menciptakan suasana yang nyaman dan harmonis.

Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan mengembangkan sumberdaya manusia yang ada dilingkungan sekolah melaksanakan berbagai strategi-strategi tersebut dalam perencanaan dan kebijakan yang dibuatnya, di antara strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara melakukan pembinaan terhadap kinerja guru, melakukan pengawasan (supervisi) terhadap kinerja guru, mengadakan evaluasi terhadap proses dan hasil kerja (kinerja) guru.

Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan untuk melakukan pembinaan dengan baik terhadap bawahan atau guru-guru yang dipimpinnya. Dalam melakukan pembinaan terhadap guru banyak kendala yang dihadapi kepala sekolah atau atasannya tersebut dapat meningkatkan kinerja guru, seperti seringkali terjadi pelanggaran disiplin kerja, faktor kurangnya penghayatan terhadap keilmuan yang dimiliki, usia dan kesenioran yang membuat guru tidak bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya.

Disamping itu kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala yang terjadi di dalam penerapan strategi, sehingga dapat mengatasi kendala-kendala yang terjadi dalam peningkatan guru.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di SMAN 3 Dusun Selatan dengan alamat : Jalan Pakusualam No. 58 RT. 08 RW. III Desa Baru Kelurahan Kamper, Kecamatan Dusun Selatan, Kabupaten Barito Selatan, Provinsi Kalimantan Tengah.

Lokasi SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan berada dipinggiran kota Buntok. Lokasi tersebut merupakan daerah rendah/persawahan sehingga lingkungan sekolah merupakan lingkungan berair. Jarak dari Buntok sekitar 15 Km. Luas lokasi 10.000 m, status tanah hak pakai.

Penelitian direncanakan berlangsung selama 2 (dua) bulan yang terdiri dari 1 (satu) bulan pengumpulan data, 1 (satu) bulan berikutnya peneliti melakukan pengolahan data, yang dilanjutkan dengan penyajian data dari bab I hingga bab V.

##### **B. Latar Penelitian**

Penentuan latar penelitian ini berdasarkan data yang didapatkan langsung dari SMAN 3 Dusun Selatan diindikasikan bahwa kedisiplinan guru kurang disiplin kerja, tidak tepat waktu masuk mengajar dan pulang lebih awal, tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan, masih ada guru dalam proses belajar di kelas tanpa perangkat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), dan masih ada guru yang tidak mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan/diklat guru. Pada kondisi seperti ini dituntut kemampuan kepala

sekolah memenage lembaga pendidikan agar posisi kepala sekolah sebagai *top leader* menggambarkan kompetensi yang maksimal.

Oleh karena itu, untuk menjawab problematika yang dihadapi kepala sekolah agar guru melaksanakan topuksinya dengan jujur, bertanggung jawab, efektif, dan efisien di perlukan strategi-strategi yang tepat agar kinerja guru meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan.

### **C. Metode dan Prosedur Penelitian**

Sesuai dengan fokus dan rumusan masalah dalam penelitian ini, dimana penelitian ini ingin menghendaki adanya eksplorasi untuk memahami dan menjelaskan apa yang diteliti melalui komunikasi yang intensif dengan berbagai sumber data agar memberikan makna secara mendalam agar dapat melihat fenomena yang ada, maka metode yang tepat untuk digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif-analisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci.<sup>1</sup>

Metode ini didasari pada pendapat Lexy J. Moleong mendefenisikan penelitian kualitatif sebagai berikut:

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 1.

Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>2</sup>

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono adalah sebagai berikut:

1. *Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and researcher is the key instrument.* (sumber data dalam penelitian kualitatif ialah situasi yang wajar atau natural setting dan peneliti merupakan instrumen kunci).
2. *Qualitative research is descriptive. The data collected is in the form of word or pictures rather than number.* (riset kualitatif itu bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka)
3. *Qualitative research are concerned with process rather than simply with outcomes or products.* (riset kualitatif lebih memperhatikan proses ketimbang hasil atau produk atau outcome semata)
4. *Qualitative research tend to analyze their data inductively.* (penelitian kualitatif melakukan analisa data secara induktif)
5. *"Meaning" is of essential to the qualitative approach.* (penelitian kualitatif lebih menekankan makna data dibanding yang teramati).<sup>3</sup>

Sedangkan ciri-ciri metode kualitatif adalah sebagai berikut:

1. Sumber data berada dalam situasi yang wajar (*natural setting*), tidak dimanipulasi oleh angket dan tidak dibuat-buat sebagai kelompok eksperimen.
2. Lapornya sangat deskriptif.
3. Mengutamakan proses dan produk.
4. Peneliti sebagai instrumen penelitian (*key instrument*).
5. Mencari makna, dipandang dari pikiran dan perasaan responden.
6. Mementingkan data langsung (tangan pertama), karena itu pengumpulan datanya mengutamakan observasi partisipasi, wawancara, dan dokumentasi.
7. Menggunakan triangulasi, yaitu memeriksa kebenaran data yang diperoleh kepada pihak lain.
8. Menonjolkan rincian yang kontekstual, yaitu menguraikan sesuatu secara rinci tidak terkotak-kotak.

---

<sup>2</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2014, h. 6.

<sup>3</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 9.

9. Subjek yang diteliti dianggap berkedudukan yang sama dengan peneliti, peneliti bahkan belajar kepada respondennya.
10. Mengutamakan perspektif *emic*, yaitu pendapat responden dari pada pendapat peneliti sendiri (*etic*).
11. Mengadakan verifikasi melalui kasus yang bertentangan.
12. Sampel dipilih secara purposip.
13. Menggunakan *audit trail*, yaitu memeriksa data mentah, analisis, dan kesimpulan kepada pihak lain, biasanya pembimbing.
14. Partisipasi peneliti tidak mengganggu *natural setting*.
15. Analisis data dilakukan sejak awal sampai penelitian berakhir.
16. Desain penelitian tampil selama proses penelitian (*emergent*).<sup>4</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa metode kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lebih lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan dan membuat laporan penelitian secara terperinci. Penelitian ini lebih memfokuskan pada proses dari pada hasil berdasarkan pada analisis data secara induktif.

Adapun prosedur penelitian adalah sejumlah langkah-langkah yang dilakukan selama melakukan penelitian. Langkah-langkah tersebut adalah mengikuti pendapat dari Nana Syodih, sebagai berikut:

1. Perencanaan  
Perencanaan meliputi perumusan dan pembatasan masalah serta merumuskan pertanyaan-pertanyaan peneltian yang diarahkan pada kegiatan pengumpulan data.
2. Memulai pengumpulan data  
Yaitu melalui wawancara dengan beberapa informan yang telah dipilih, kemudian dilanjutkan dengan tehnik bola salju. Pengumpulan data melalui interview dilengkapi dengan data pengamatan dan data dokumen (triangulasi).
3. Pengumpulan data dasar  
Pengumpulan data lebih diintensifkan dengan wawancara yang lebih mendalam, observasi dan pengumpulan dokumen yang lebih intensif, dalam pengumpulan data dasar peneliti benar-benar “melihat, mendengarkan,

---

<sup>4</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, h. 99-100.

membaca dan merasakan” apa yang ada dengan penuh perhatian. Sementara pengumpulan data terus berjalan, analisis data mulai dilakukan, dan keduanya terus dilakukan berdampingan sampai tidak ditemukan data baru lagi.

4. Pengumpulan data penutup  
Pengumpulan data berakhir setelah peneliti meninggalkan lokasi penelitian, dan tidak melakukan pengumpulan data lagi.
5. Melengkapi  
Langkah melengkapi merupakan kegiatan menyempurnakan hasil analisis data dan menyusun cara menyajikannya.<sup>5</sup>

#### **D. Data dan Sumber Data**

##### **1. Data Penelitian**

Data penelitian yang digali dan ditemukan dalam penelitian ini adalah, informasi atau keterangan yang berkaitan dengan Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan .

Dalam pengumpulan data, peneliti terlebih dahulu menetapkan sumber yang merupakan kunci utama (*key informan*), yang dipilih dan di pandang mengetahui tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

##### **2. Sumber Data Penelitian**

Menurut Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Lexy J. Moleong mengatakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lainnya<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013, h.114-115.

<sup>6</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, h. 157.



Berdasarkan pendapat tersebut, sumber data prima dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan yaitu :

1. Seorang kepala sekolah yang berperan sebagai puncak penentuan kebijakan sekolah, guna memberikan informasi tentang pelaksanaan peningkatan kinerja guru di sekolah.
2. Guru yang mampu memberikan informasi dan merasakan tentang pelaksanaan program-program peningkatan kinerja guru .
3. Komite sekolah yang berperan memantau dan turut berpartisipasi dalam pengembangan peningkatan mutu sekolah.

Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari studi dokumentasi yang ada di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan, Meliputi dokumen yang ada pada kepala sekolah, guru, perpustakaan, arsip dan lainnya yang berhubungan dengan fokus penelitian. Data primer dan data sekunder dimaksudkan untuk dapat mendeskripsikan fenomena yang terjadi di lapangan sehingga dapat mengungkapkan guna menjawab dari pertanyaan penelitian.

## **E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Husaini Usaman dan Purnomo Setiady mengatakan alat pengumpulan data atau instrumen penelitian dalam metode kualitatif ialah si peneliti sendiri. Jadi, peneliti merupakan *key instrument*, dalam pengumpulan data, si peneliti harus terjun sendiri ke lapangan secara aktif.

Teknik pengumpulan data yang sering digunakan ialah observasi partisipasi, wawancara, dan dokumentasi.<sup>7</sup> Senada dengan pendapat Sugiyono, dalam penelitian kualitatif, pengumpul data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in-dept interiview*) dan dokumentasi.<sup>8</sup>

Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik tersebut, yaitu:

a. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Adapun kedudukan peneliti dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipatif. tetapi sebagai observer pasif, yaitu bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan. Menurut Susan Stanback, dalam Sugiyono mengatakan observasi partisipatif dapat di golongan menjadi empat, yaitu partisipasi pasif, partisipasi moderat, partisipasi aktif, dan partisipasi lengkap.<sup>9</sup> Hal ini sesuai dengan pendapat Nana Syaodih, bahwa Observasi pasif adalah peneliti hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup>Husaini Usman dan Purnomo Setiady, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, h.78-79.

<sup>8</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 63.

<sup>9</sup>*Ibid*, h. 66.

<sup>10</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013, h. 152.

Dari observasi ini data yang didapatkan adalah:

- a) Situasi dan kondisi sekolah.
- b) Ketersedian sarana dan prasarana.
- c) Suasana kegiatan belajar mengajar (KBM).
- d) Suasana hubungan guru sama guru.
- e) Hubungan kepala sekolah dengan guru.
- f) Hubungan sekolah dengan komite sekolah.
- g) Hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik atau masyarakat.

b. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang yang menjadi informan atau responden. Wawancara dapat dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara atau dengan tanya jawab secara langsung.<sup>11</sup> Wawancara dilaksanakan dalam penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan instrument data sebagai bahan pelaksanaan penelitian. Wawancara dilaksanakan dengan menggunakan pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang telah disiapkan (wawancara berstruktur).

Ketika terjadi kekurangan jelasan data yang didapat melalui wawancara yang menggunakan pedoman yang telah disusun secara tertulis, maka dalam penelitian ini peneliti juga melakukan wawancara secara bebas (tak berstruktur) untuk memperkuat data yang diperlukan.

---

<sup>11</sup> Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Pustaka Setia, 2009, h. 131.

Teknik wawancara ini digunakan dengan informan yang *pertama* kepala sekolah, data yang didapatkan dari kepala sekolah adalah mengenai;

- a) Strategi apa yang di gunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
- b) Hasil pelaksanaan strategi yang di gunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
- c) Kendala yang dihadapi dalam mengaplikasikan strategi peningkatan kinerja guru.

Kedua guru, data yang di dapatkan dari guru-guru adalah mengenai:

- a) Pembinaan yang di lakukan kepala sekolah.
- b) Hubungan guru dengan kepala sekolah.
- c) Program peningkatan yang di lakukan sekolah
- d) Hubungan guru dengan guru.
- e) Kehadiran guru kesekolah, ketepatan waktu dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.
- f) Tipe kepemimpinan kepala sekolah.
- g) Topuksi guru.

*Ketiga* komite sekolah, data yang di dapatkan dari komite sekolah adalah mengenai:

- a) Hubungan kepala sekolah dengan komite.
- b) Kinerja kepala sekolah,

- c) Kinerja guru
- d) Keterlibatan komite terhadap kegiatan sekolah.

*Keempat* siswa, data yang di dapatkan dari siswa adalah mengenai:

- a) Prestasi siswa.
- b) Keikut serta kegiatan ekstra kurikuler.
- c) Kehadiran kesekolah.

#### c. Dokumentasi

Penggunaan teknik dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik observasi dan wawancara mendalam. Dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya bentuk.<sup>12</sup>

Dari teknik dokumentasi ini data yang diperoleh adalah berupa data:

- 1) Buku pedoman penyelenggaraan SMAN 3 Dusun Selatan.
- 2) Dokumen pembinaan guru SMAN 3 Dusun Selatan, baik secara internal maupun eksternal.
- 3) Dokumen kegiatan guru-guru SMAN 3 Dusun Selatan.
- 4) Buku laporan bulanan SMAN 3 Dusun Selatan.
- 5) Buku piket SMAN 3 Dusun Selatan.
- 6) Buku jurnal kelas.
- 7) Data guru SMAN 3 Dusun Selatan yang melanjutkan pendidikan setingkat magester (S2) atau pendidikan sertifikasi.
- 8) Denah lokasi sekolah.

---

<sup>12</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 108.

9) SK kepala sekolah, SK pendelegasian terhadap guru, SK akreditasi sekolah, SK atau piagam prestasi kepala sekolah, guru dan peserta didik serta piagam prestasi sekolah, jadwal KBM, jadwal kegiatan kepala sekolah, program kepala sekolah, program komite, serta dokumen lain yang terkait.

## 2. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data atau Tahapan-tahapan penelitian dalam penelitian kualitatif menurut Moleong terdiri dari tahap sebelum lapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisa data, dan tahap penulisan laporan.<sup>13</sup>

Dalam tahap pralapangan, peneliti melakukan persiapan yang terkait dengan kegiatan penelitian, misalnya mengirim surat izin ke tempat penelitian. Apabila tahap pralapangan sudah berhasil dilaksanakan, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu tahap di lapangan sampai pada tahap pelaporan penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

## F. Prosedur Analisis Data

Sugiyono menjelaskan bahwa analisis data merupakan sebuah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilih yang penting dan yang

---

<sup>13</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2009, h. 150.

akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh peneliti sendiri maupun oleh orang lain.<sup>14</sup>

Nasution dalam Sugiyono menjelaskan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif telah dimulai sejak sebelum memasuki lapangan yaitu saat merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun kelapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.<sup>15</sup>

Analisis data kualitatif selama di lapangan menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, hingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisa data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.<sup>16</sup> Analisis data ini dilaksanakan untuk memberikan makna bagi data yang dikumpulkan di lapangan. Langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

#### a. Reduksi Data

Ketika data telah terkumpul, kegiatan selanjutnya adalah mereduksi data dengan merangkum dan memilih data berdasarkan kepada yang terpenting dan relevan. Kemudian data disusun secara sistematis agar dapat disimpulkan dan diverifikasi, selanjutnya dibuat satuan-satuan data yang sesuai dengan isu-isu yang dikaji, kemudian membuang data yang tidak relevan dengan focus penelitian.

#### b. Display Data

---

<sup>14</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 89.

<sup>15</sup>*Ibid*, h. 89.

<sup>16</sup>*Ibid*, h. 91.

Display data dalam penelitian ini merupakan suatu proses penyajian sekumpulan informasi data yang sudah didapatkan dalam bentuk yang sederhana dan selektif. Data disajikan dalam bentuk naratif, bagan, hubungan antar kategori dan diselingi dengan kutipan hasil wawancara, observasi atau dokumentasi.

#### c. Pengambilan Simpulan

Simpulan yang dibuat bersifat longgar atau bersifat sementara, kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan komprehensif. Simpulan akhir dibuat berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Setelah data terekam dalam display, maka data disimpulkan dengan melihat perbedaan dan persamaan pendapat yang dikemukakan oleh subjek penelitian, sehingga mempunyai makna, dan simpulan dapat dipercaya. Dengan demikian simpulan dalam penelitian ini akan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal.

### G. Pemeriksaan Keabsahan Data

#### 1. Kredibilitas

Sugiyono menyatakan bahwa kredibilitas data hasil penelitian kualitatif dilakukan melalui perpanjangan pengamatan, ketekunan dalam pengamatan, diskusi rekan sejawat, triangulasi, analisis kasus negatif, dan *member check*.<sup>17</sup> Jika data kurang lengkap dan dianggap perlu peneliti

---

<sup>17</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 121.



melakukan perpanjangan pengamatan, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono:

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan wawancara dengan sumber data yang pernah ditemui maupun dengan sumber data yang baru. Perpanjangan pengamatan akan memberikan manfaat dalam hal kedekatan peneliti dengan sumber data, semakin tumbuh rasa saling percaya dan terbuka, sehingga informasi yang diperoleh peneliti cenderung lebih luas dan dalam, dan peneliti bukan dirasakan oleh sumber data sebagai orang asing. Lama perpanjangan pengamatan tergantung pada kedalaman, keluasan, dan kepastian data yang diperlukan oleh peneliti.<sup>18</sup>

Kemudian untuk meningkatkan keabsahan data penulis menggunakan Triangulasi. Triangulasi untuk memperoleh berbagai sumber data seperti yang dijelaskan Sugiyon bahwa Triangulasi merupakan pengecekan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang dilakukan dengan berbagai cara, meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi dapat juga dilakukan oleh peneliti lain dalam melakukan pengumpulan data penelitian.<sup>19</sup>

Analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda bahkan data yang bertentangan dengan data penelitian yang telah diperoleh. Jika peneliti tidak menemukan data yang berbeda atau bertentangan dengan data yang diperoleh, berarti data penelitian yang diperoleh dapat dipercaya/ kredibel.<sup>20</sup>

*Member check* merupakan proses pengecekan data oleh peneliti kepada sumber data. Jika data penelitian yang diperoleh disepakati oleh

---

<sup>18</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010 h. 122-123.

<sup>19</sup>*Ibid*, h. 125-127.

<sup>20</sup>*Ibid*, h. 128.

seluruh sumber data, maka data penelitian yang diperoleh tersebut dianggap valid. *Member check* bermanfaat agar informasi yang diperoleh dan digunakan dalam laporan penelitian merupakan informasi yang sesuai dengan apa yang dimaksud oleh sumber data.<sup>21</sup>

## 2. Transferabilitas

Untuk keabsahan data berikutnya penulis menggunakan keabsahan secara Transferabilitas yaitu tanpa ada intervensi terhadap data. Hal ini sesuai pendapat Sanafiah Faisal dalam Sugiyono menjelaskan bahwa suatu laporan penelitian memenuhi syarat transferabilitas jika pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang jelas.<sup>22</sup> Dengan demikian peneliti harus membuat laporan yang rinci, sistematis, jelas, dan dapat dipercaya agar pembaca dapat memutuskan dapat atau tidaknya hasil penelitian tersebut diaplikasikan di tempat lain.

## 3. Dependabilitas

Jika keabsahan data yang disampaikan peneliti diragukan atau kurang valid, peneliti menyerahkan kepada pembimbing atau penguji untuk melakukan jejak aktivitas lapangan. Langkah ini sesuai dengan pendapat Sanafiah Faisal dalam Sugiyono menyebut uji dependabilitas atas sebuah penelitian kualitatif dengan nama “jejak aktivitas lapangan.”<sup>23</sup> Uji dependabilitas dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk melakukan audit seluruh proses penelitian, sejak proses

---

<sup>21</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010 h. 129-130.

<sup>22</sup>*Ibid*, h. 130-131.

<sup>23</sup>*Ibid*, h. 131.

sebelum memasuki lapangan, selama memasuki lapangan, sampai pada membuat kesimpulan hasil penelitian.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>*Ibid*, h. 131.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya SMAN 3 Dusun Selatan. Profil dan Perkembangannya**

SMAN 3 Dusun Selatan merupakan salah satu SMAN yang ada di Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan, sekolah ini beralamat di Jalan Pakusualam nomor 58. RT/RW 08/II Desa Baru Kecamatan Dusun Selatan. SMAN 3 Dusun Selatan ini didirikan pada tanggal 4 Juli 2005 berdasarkan akta pendirian dari Kepala Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Barito Selatan dengan nomor akta 421.II/KPTS/II/2005.

Pada awal berdirinya sekolah ini masih berstatus swasta dengan nama SMA Tunas Bangsa Baru, yang berinduk ke SMAN 2 Dusun Selatan. Kemudian pada tahun 2008 SMA Tunas Bangsa Baru ini berdasarkan surat keputusan Bupati Barito Selatan dengan nomor 453.II/Kep/II/2008 statusnya menjadi negeri dengan nama SMAN 3 Dusun Selatan<sup>1</sup>. SMAN 3 Dusun Selatan ini menempati areal kurang lebih seluas 25134m<sup>2</sup>, berada di posisi Geografis 1,7808 lintang, dan 114,8036 bujur.

Kelengkapan akses yang dimiliki oleh SMAN 3 Dusun Selatan sangat lengkap sehingga memudahkan bagi orang tua wali siswa dan

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Efendi, mantan Kepala Sekolah SMAN-3 Dusun Selatan, Pada Hari sabtu 8 oktober 2016.

masyarakat secara umum dapat dengan mudah mengakses tentang di SMAN 3 Dusun Selatan, bahwa sekolah tidak mempunyai akses internet, telpon, sinitasi air menggunakan air sungai dan jumlah jamban tidak sesuai dengan peruntukannya hal tergambar dari profil. (Terlampir)

Selanjutnya terkait dengan SMA ini memiliki 2 program pilihan yaitu program IPA dan IPS dan jumlah rombel yang ada di sekolah ini sebanyak sembilan (9) rombel<sup>2</sup>. Untuk memperjelas peruntukan rombel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel. 2  
Jumlah Rombel SMAN 3 Dusun Selatan TA 2016/2017<sup>3</sup>.

No	Kelas	Program Pilihan			Keterangan
		Umum	IPS	IPA	
1	X	3	-	-	3
2	XI	-	2	1	3
3	XII	-	2	1	3
Jumlah		3	4	2	9

Dari Data tersebut di atas terlihat bahwa untuk kelas X belum ada program pilihan masih umum karena sekolah ini menggunakan kurikulum KTSP dan dikelas XI baru ada program pilihan sesuai dengan aturan akademik sekolah, siswa akan ditempatkan di program pilihan IPS atau IPA dengan mempertimbangkan nilai Raport dan minat siswa. Sedangkan untuk kelas XII program pilihan sesuai dengan program pilihan di kelas XI.

<sup>2</sup> Observasi SMAN 3 Dusun Selatan Tahun 2016.

<sup>3</sup> Data dokumentasi Dapodik SMAN 3 Dusun Selatan Tahun 2016.

## 2. Visi, Misi SMAN 3 Dusun Selatan.

Visi dan misi merupakan gambaran visual yang dinyatakan dalam bentuk kata. Visi merupakan gambaran kemana sebuah organisasi hendak dibawa. Sedangkan Misi adalah merupakan pandangan, cita-cita, harapan semua pihak yang terlibat.

Keberhasilan sebuah visi dan misi yang diemban dapat diwujudkan dalam bentuk riil. Setiap satuan pendidikan mempunyai orientasi yang jelas sebagaimana tertuang dalam visi dan misi. Adapun visi dan misi SMAN 3 Dusun Selatan adalah sebagai berikut:<sup>4</sup>

### **Visi**

Berprestasi di bidang akademik dan non akademik berlandaskan akhlakul karimah, keimanan dan ketaqwaan.

Penjabaran dari visi di atas dituangkan dalam misi sebagaimana di bawah ini:

### **Misi**

- (1) Meningkatkan prestasi akademik lulusan.
- (2) Mewujudkan peserta didik yang berakhlak dan berbudi pekerti luhur.
- (3) Meningkatkan prestasi bidang olah raga, bidang seni khususnya bidang seni musik dan daerah.
- (4) Menumbuhkan minat baca dan meningkatkan kemampuan berbahasa asing khususnya bahasa Inggris dan bahasa Arab.
- (5) Meningkatkan kemampuan lulusan untuk mampu bersaing masuk pada Perguruan Tinggi Negeri atau Swasta baik melalui SNPTN maupun SBMPTN.

---

<sup>4</sup> Data dokumen KTSP Buku I SMAN 3 Dusun Selatan tahun 2016.

- (6) Membina peserta didik dalam bidang organisasi dan kepemimpinan dalam mempersiapkan kaderisasi pemimpin melalui kegiatan Osis dan Kepramukaan, serta memberikan pelayanan Pendidikan maksimal kepada seluruh siswa.

Dari Visi dan Misi diatas tergambar bahwa kepala sekolah mempunyai visi yang kuat untuk pengembangan sekolah dan menempatkan sekolah ini sejajar dengan sekolah favorit yang di ibu kota Barito Selatan misalnya SMAN 1 Dusun Selatan terlihat dari misi yang diatas. Ia juga memiliki harapan semua peserta didik aktif mengikuti kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sekolah.

Sejak berdirinya sampai sekarang, kepemimpinan kepala sekolah ini telah mengalami empat (4) kali pergantian pimpinan, untuk lebih jelasnya priodesasi kepemimpinan ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.  
Daftar Nama Kepala Sekolah SMAN 3 Dusun Selatan<sup>5</sup>

No	Nama	Masa Jabatan
1	Misrun, S.Pd.	2005 – 2007
2	Efendi, S.Pd.	2008 – 2012
3	Supiah, S.Pd.	2012 – 2013
4	Husen, M.Pd.	2013 - sekarang

Berdasarkan data Kepala Sekolah yang pernah bertugas di SMAN 3 Dusun Selatan sampai tahun 2017 berjumlah 4 orang, yang masing-masing pimpinan tentunya mempunyai pola kepemimpinan dan strategi yang berbeda-

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Efendi, mantan Kepala Sekolah SMAN-3 Dusun Selatan, Pada Hari sabtu 8 oktober 2016.

beda satu dan yang lainnya. Kepala Sekolah pertama strategi digunakan lebih fokus kepada penjangkaran siswa, kepala sekolah yang kedua disamping untuk menjaring siswa dan kepercayaan orang tua siswa agar menyekolahkan anaknya ke sekolah, melakukan kerjasama dengan stockholder termasuk pemerintah daerah untuk perubahan status dari Swasta menjadi Negeri. Kepala Sekolah yang ketiga lebih fokus kepada peningkatan sarana prasarana sekolah disamping melakukan kerjasama dengan berbagai sekolah lanjutan pertama (SMP). Kepala Sekolah yang ke empat untuk menempatkan sekolah ini sejajar dengan sekolah-sekolah yang ada di Kabupaten. Namun walaupun mereka berbeda dalam pola kepemimpinan dan strategi yang digunakan tetapi tujuan, visi dan misi mereka sama yaitu ingin mencetak siswa yang handal dalam bidangnya.

### **3. Keadaan Guru Bidang Studi dan Status Kepegawaian di SMAN 3 Dusun Selatan.**

Keadaan guru SMAN 3 Dusun Selatan laki-laki berjumlah 9 orang, perempuan berjumlah 18 orang dan yang bersatatus PNS berjumlah 17 Orang dan GTT berjumlah 10 orang di lihat dari kualifikasi kependidikannya bervariasi yaitu, yang berpendidikan S2 berjumlah 3 Orang, S1 berjumlah 24 orang dan masih ada guru yang berlatar belakang bukan dari keguruan.<sup>6</sup> (Terlampir)

### **4. Keadaan Siswa SMAN 3 Dusun Selatan.**

Pada Tahun Pelajaran 2016/2017 siswa SMAN 3 Dusun Selatan berjumlah 165 dengan jumlah siswa kelas X berjumlah 62 orang, kelas XI berjumlah 53

---

<sup>6</sup> Dokumen KTSP Buku 1 SMAN 3 Dusun Selatan Tahun 2016.



orang dan kelas XII berjumlah 50 orang sedangkan jumlah siswa laki-laki berjumlah 81 orang dan siswa perempuan berjumlah 84 orang. Total seluruhnya berjumlah 165 siswa dengan jumlah robel 9 kelas, hal ini menunjukkan ada peningkatan penerimaan siswa baru (PSB) dari tahun ketahun.<sup>7</sup> (Terlampir)

## **5. Keadaan Sarana dan Prasarana SMAN 3 Dusun Selatan**

Sarana dan prasarana merupakan hal yang penting dalam lembaga pendidikan. Sebab sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung terhadap kelancaran pelaksanaan dan penyelenggaraan segala aktivitas di lembaga pendidikan. Sarana dan prasarana SMAN 3 Dusun masih kurang lengkap diantaranya tidak mempunyai ruangan Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Ruang Tata Usaha, Ruangan guru yang selama ini menggunakan ruangan laboratorium dan untuk Ruangan Koperasi, Ruangan Keterampilan dan Musholla menggunakan salah satu ruangan di SMAN 3 Dusun Selatan yang peruntukkannya bukan untuk ruang tersebut.<sup>8</sup> (Terlampir)

## **6. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan yang diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan

---

<sup>7</sup> Data dokumentasi Dapodik SMAN 3 Dusun Selatan Tahun 2016.

<sup>8</sup> Data dokumentasi Inventaris barang SMAN 3 Dusun Selatan Tahun 2016.

antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa berkoordinasi dengan siapa, sehingga ada pertanggung jawaban dengan apa yang akan dikerjakan. Demikian pula pada setiap lembaga pendidikan tentunya memiliki struktur organisasi yang digambarkan di atas.

Struktur organisasi sekolah dibentuk untuk mengatur kerjasama dalam suatu kelompok, termasuk hak dan kewajiban serta tanggung jawab masing-masing sehingga tersusunlah suatu pola kegiatan guna tercapainya tujuan yang diharapkan. Dengan struktur organisasi sekolah tersebut beban dan tanggung jawab akan didistribusikan sesuai dengan fungsi, kemampuan dan wewenang masing-masing yang telah ditentukan. Struktur Organisasi SMAN 3 Dusun Selatan.<sup>9</sup> (Terlampir).

## **B. Penyajian Data**

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran jalannya sekolah secara teknik akademis saja, tetapi juga keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar.

Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Tugas dan tanggung

---

<sup>9</sup> Dokumen Papan Data SMAN 3 Dusun Selatan Tahun 2016.

jawab kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Karena guru yang terjun secara langsung kepada siswa untuk mendidik dan mengajari mereka. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berusaha untuk menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan memberikan bimbingan secara terus menerus pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individu maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran, selain itu juga menciptakan suasana belajar mengajar yang lebih baik, dan membangkitkan semangat kerja guru.

Oleh karena itu kinerja guru harus di kelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus-menerus.

Data yang akan digali dalam penelitian adalah yang berkenaan dengan pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Data yang akan diperoleh adalah data kualitatif yang memberi gambaran tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan .

Kepala Sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya seperti halnya yang dilakukan kepala sekolah di SMAN 3 Dusun Selatan. Beberapa strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain:

## **1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 3 Dusun Selatan.**

Dalam melakukan wawancara ini, peneliti melibatkan sebahagian komponen petugas di sekolah SMAN 3 Dusun Selatan, terkait dengan strategi ini kepala sekolah akan membangun dan menegakkan disiplin guru, serta memotivasi mereka . Beberapa hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan dan guru tentang pemahaman kinerja guru sebagai berikut:

Menurut kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan, bahwa kinerja guru adalah kemampuan secara maksimal dalam melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan, dan mengevaluasi hasil belajar agar apa yang di inginkan dapat terwujud.<sup>10</sup>

Peneliti mencermati dari keterangan kepala sekolah di atas bahwa kemampuan seorang guru dapat dilihat dari perbuatan atau kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas. Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kesanggupan atau kecakapan para guru menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.

Oleh karena itu guru adalah salah satu komponen pendidikan yang

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

memegang peran penting dalam keberhasilan pendidikan, guru diharapkan dapat melaksanakan dan mengetahui tentang tugas dan fungsinya sehingga mampu memainkan peran sebagai guru yang ideal. Penempatan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan oleh kepala sekolah.

Hal tersebut diperkuat dengan penjelasan dari para wakil kepala sekolah dan guru:

Menurut wakil kepala SMAN 3 Dusun Selatan bidang kurikulum mengatakan bahwa : “Kinerja guru adalah usaha atau kiat-kiat yang dilakukan guru dalam proses belajar mengajar.”<sup>11</sup>

Menurut wakil kepala SMAN 3 Dusun Selatan bidang kesiswaan yang dimaksud kinerja guru adalah cara kerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugasnya selaku guru agar dapat menjadi guru yang professional.<sup>12</sup>

Menurut wakil kepala SMAN 3 Dusun Selatan bidang hubungan masyarakat (Wakasek Humas), “Kinerja guru merupakan wujud unjuk kerja guru dalam kegiatan proses pembelajaran.”<sup>13</sup>

Menurut guru Mohd. Norsalim “Kinerja guru adalah melaksanakan yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaan.”<sup>14</sup>

Menurut Hariyadi “Kinerja guru berhubungan dengan pelaksanaan dan pemberian layanan pendidikan oleh guru secara professional dan berkualitas di dalam tugasnya sebagai tenaga pengajar dan pendidik.”<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Wakasek kurikulum SMAN 3 Dusun Selatan, Mulyadi Harry Perin, SE, 13 Oktober 2016.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Wakasek kesiswaan SMAN 3 Dusun Selatan, Lisa Hayati, MM, 8 Oktober 2016.

<sup>13</sup> Wawancara dengan Wakasek humas SMAN 3 Dusun Selatan, Hj. Nurhidayah, S.Ag, 10 Oktober 2016.

<sup>14</sup> Wawancara dengan guru bidang studi kimia, Mohd. Noorsalim, S.Pd, 15 Oktober 2016.

<sup>15</sup> Wawancara dengan guru bidang studi fisika, Hariyadi, S.Pi, 7 Oktober 2016.

Menurut Yohana Lestari, “Kinerja adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan adapun kinerja guru salah satunya adalah mengajar dan mendidik.”<sup>16</sup>

Berdasarkan beberapa penjelasan dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru diartikan sebagai hasil suatu pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan dalam mengelola kegiatan belajar mengajar.

Adapun tugas guru disekolah, dijawab oleh para pihak yang di wawancara dengan berbagai argumentasi sebagai berikut :

Menurut M. Yusuf Abidin mengatakan bahwa seorang guru mempunyai tugas mengajar dan mendidik, jika mengajar itu hanya sebatas menyampaikan pembelajaran dan menilai, sedangkan mendidik lebih ke aspek afektif dan psikomotorik (menjadi tauladan, membina dan membimbing).<sup>17</sup>

Menurut Ade Silvianto, bahwa tugas guru adalah tidak hanya mengajar tetapi tidak kalah pentingnya sebagai guru adalah mendidik, mengajar hanya sebatas menyampaikan materi pelajaran (pengetahuan) sedangkan mendidik lebih berat seperti membimbing dan memberikan tauladan yang baik.<sup>18</sup>

Jika dicermati hasil wawancara kedua guru di atas memberikan gambaran bahwa tugas guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik dan merubah perilaku peserta didik untuk menuju dalam kebaikan.

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan kepala lab IPA, Yohana Lestari, SP, 21 Oktober 2016.

<sup>17</sup> Wawancara dengan guru bidang studi Bahasa Indonesia, M. Yusuf Abidin, S.Pd, 20 Oktober 2016.

<sup>18</sup> Wawancara dengan guru bidang studi Pkn, Ade Silvianto, S.Pd, 7 November 2016.

Sebagai kunci keberhasilan suatu sekolah, guru dituntut memiliki disiplin kerja yang tinggi, terutama disiplin waktu. Adanya kedisiplinan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru ini maka menurut para pihak yang diwawancara terkait dengan bagaimana seharusnya tindakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja yang baik, dijawab sebagai berikut :

Menurut kepala SMAN 3 Dusun Selatan, bahwa saya harus memberikan contoh terhadap guru, para staf, dan para murid untuk menjalankan kedisiplinan. Saya jam 6 sudah berada di SMAN 3. Saling berjabat tangan antara guru dan murid. Apabila bel sudah berbunyi masih ada guru yang mengobrol di dalam ruangan guru, saya datangi untuk segera masuk dalam kelasnya masing-masing untuk persiapan mengajar. Guru sudah belajar untuk disiplin, masuk kelas sudah tepat waktu, memakai durasi waktu untuk mengajar sudah baik, tapi menyelesaikan administrasi mengajar belum sepenuhnya disiplin, saya selalu mengecek setiap hari dan memeriksa absensi guru dengan di bantu oleh guru piket, kalau ada guru terlambat saya selalu me-sms mengingatkan guru tersebut mengajar dan apabila ada guru tidak mengajar saya akan segera menanyakan keesokan harinya kepada guru tersebut, apabila ada guru tidak masuk lebih dari tiga hari tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu, saya akan menindak lanjuti dengan menanyakan guru yang bersangkutan, apabila ditemukan ada indikasi kesengajaan tidak melaksanakan tugas. Saya akan mengambil tindakan dengan cara menegur, membina guru tersebut, setelah itu saya akan melihat perubahan sesudah mendapatkan teguran. Berkaitan dengan sanksi atau hukuman, saya tidak pernah menerapkan hukuman yang diatur dalam Menpan Nomor 53 , budaya saling menegur dan mengingatkan, saya coba terapkan. Sehingga ketika kedisiplinan sudah membudaya di lingkungan sekolah, para guru akan enggan dan malu untuk melakukan kesalahan.<sup>19</sup>

Mencermati hasil wawancara di atas, Kepala SMAN 3 Dusun Selatan berusaha membuat guru harus datang tepat waktu dan datang lebih awal sebelum jam mengajar dimulai agar disiplin dalam melaksanakan proses belajar mengajar, kedisiplinan harus diutamakan, karena disiplin merupakan langkah awal untuk

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

menuju tercapainya pendidikan dan pengajaran, tidak mungkin pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan baik jika disiplin pada kurang dilaksanakan.

Harapan kepala SMAN 3 Dusun Selatan dengan mentaati dan mengikuti disiplin sebagaimana mestinya, maka proses belajar mengajar dengan mudah dapat tercapai, karena semua unsur sudah mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing. Disamping itu disiplin dapat meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.

Hal senada juga diungkapkan oleh para wakil kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan sebagai berikut:

Menurut Wakil kepala Humas (Hj. Nurhidayah, S.Ag.) menjelaskan bahwa “Guru harus datang tepat waktu dan datang lebih awal sebelum jam mengajar dimulai. Disisi lain kedisiplinan guru juga dilihat dari kesehariannya dalam mengajar maupun di luar mengajar.”<sup>20</sup>

Menurut Wakil kepala kurikulum (Mulyadi Harry Perin, SE), menjelaskan bahwa “Penerapan disiplin sudah cukup baik dalam pelaksanaan, menurut saya sudah 85 %. Adapun sanksi pelanggaran kedisiplinan masih belum ada sanksi yang tertulis tetapi lebih kesanksi moral.”<sup>21</sup>

Menurut Wakil kepala kesiswaan (Lisa Hayati, S.Pd, MM), menjelaskan bahwa “Displin memang diterapkan, namun dalam penerapan sanksi tidak ada sanksi hanya bentuk teguran.”<sup>22</sup>

Menurut Wakil kepala sarana prasarana (Bambang Kushartono, S.sos) menjelaskan bahwa “Pembinaan disiplin sudah baik seperti disiplin waktu mengajar sudah tertib, dengan jadwal yang jelas dan dalam dan dalam

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Wakasek humas SMAN 3 Dusun Selatan, Hj. Nurhidayah, S.Ag, 10 Oktober 2016.

<sup>21</sup> Wawancara dengan Wakasek kurikulum SMAN 3 Dusun Selatan, Mulyadi Harry Perin, SE, 13 Oktober 2016.

<sup>22</sup> Wawancara dengan Wakasek kesiswaan SMAN 3 Dusun Selatan, Lisa Hayati, MM, 8 Oktober 2016.



disiplin menyelesaikan tugas juga sudah dibagi sesuai tugasnya masing-masing”<sup>23</sup>.

Menurut guru honorer (Dewi Kemilawaty, S.Pd.I), menjelaskan bahwa “Saya selalu tepat waktu dalam mengajar, karena saya sendiri tinggal dilingkungan sekolah, sehingga saya mendapat pengawasan dan pembinaan secara langsung”.<sup>24</sup>

Selain melangsungkan wawancara dengan para pihak terkait di SMAN 3 Dusun Selatan, peneliti juga memperoleh data menggunakan teknik observasi bahwa yang menjadi lokasi penelitian ini dalam observasi mengindikasikan adanya kedisiplinan kinerja para tugasnya diantaranya menghargai waktu dengan baik merupakan hal yang sangat penting, meski demikian peneliti cermati masih ada sebagian guru yang tidak hadir kesekolah selain fenomena tersebut, ada pula sebagian guru yang datang tepat waktu, namun tidak mengabsen.<sup>25</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas nampak kesadar guru tentang tugas dan fungsinya untuk melaksanakan proses belajar mengajar harus tepat waktu dan disiplin sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran akan tercapai, tujuan pembinaan disiplin bagi guru SMAN 3 Dusun Selatan adalah untuk dapat meningkatkan kinerja guru, meningkatkan mutu pendidikan dan mutu sekolah, untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran serta untuk mengarahkan sekolah tersebut kearah yang lebih baik dan sempurna.

---

<sup>23</sup> wawancara dengan wakasek saptas, Bambang Kushartono, S.sos. 14 oktober 2016.

<sup>24</sup> Wawancara dengan Dewi Kemilawaty, S.Pd.I guru GTT, 1 November 2016.

<sup>25</sup> Hasil observasi ini dimana peneliti mencermati dari daftar absensi disekolah dengan hasil catatan petugas piket bahwa ada beberapa guru yang tidak hadir dan terlambat masuk, observasi tanggal 20 Oktober 2016.

Selanjutnya dalam rutinitas pekerjaan yang sering menimbulkan kejenuhan sehingga dapat menurunkan motivasi kinerja guru, maka penanganan yang paling tepat ialah peningkatan motivasi kinerja. Peneliti katakan demikian karena motivasi merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai atau bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini sebagaimana yang diungkapkan oleh :

Kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan, bahwa sebagai kepala sekolah saya harus berusaha untuk memberikan motivasi kepada guru dengan melakukan pendekatan supaya kinerja mereka semakin meningkat dan membaik guna untuk meningkatkan mutu pendidikan lebih baik tidak menurun, ....lebih lanjut kepala sekolah menyatakan, ...saya memberikan motivasi kepada guru-guru dengan memberikan penghargaan, bagi guru yang berprestasi akan kami beri penghargaan dengan memberi ucapan terimakasih, saya lakukan dalam forum rapat, dan pada waktu apel upacara di sekolah. disamping cendra mata atas prestasinya.<sup>26</sup>

Berdasarkan keterangan dalam wawancara di atas, Kepala SMAN 3 Dusun Selatan selalu mengembangkan semangat kerja para guru, dengan memberikan dukungan dan motivasi dalam melakukan pekerjaannya agar guru merasa puas dengan hasil kerjanya apabila ada motivasi dari atasan. Motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan yang dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Selain itu kepala sekolah juga memberikan penghargaan kepada guru untuk memotivasi meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan yang diberikan kepada guru berprestasi secara terbuka sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penghargaan ini dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

Pernyataan di atas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Wakil kurikulum, kepala perpustakaan dan Mohd. Noorsalim, S.Pd guru kimia di SMAN 3 Dusun Selatan dalam wawancara. Berikut isi kutipan wawancaranya sebagai berikut :

Menurut Wakil kepala Kurikulum (Mulyadi Harry Perin, SE), menyatakan bahwa guru harus diberi motivasi supaya kinerja lebih bagus dan bisa memberikan dorongan terhadap anak didik agar proses pembelajarannya bisa efektif dan efisien serta meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik lagi.<sup>27</sup>

Menurut kepala perpustakaan (Fahriany, S.Pd.), menyatakan bahwa kepala sekolah tidak segan-segan memberikan pujian kepada guru yang melaksanakan tugas dengan baik, kepala sekolah juga sering memotivasi lewat pembicaraan dalam rapat maupun non formal.<sup>28</sup>

Menurut guru kimia (Mohd. Noorsalim, S.Pd.), menyatakan bahwa kepala sekolah selalu memberikan motivasi-motivasi dalam bekerja, memberikan pujian pada guru yang kinerjanya dapat dikatakan memuaskan.<sup>29</sup>

Dari keterangan hasil wawancara di atas tergambar bahwa kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan selalu memberikan motivasi kepada guru dan karyawan serta selalu melakukan pendekatan kepada guru agar kinerjanya semakin meningkat. Selain motivasi kepada para guru, langkah lain yang dilakukan kepala sekolah adalah fokus pada peningkatan proses belajar mengajar yang menjadi tanggung jawab guru untuk membimbing dan memberi bantuan untuk menciptakan suasana belajar mengajar menjadi lebih baik dan bermakna, sehingga

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan Wakasek kurikulum SMAN 3 Dusun Selatan, Mulyadi Harry Perin, SE, 13 Oktober 2016

<sup>28</sup> Wawancara dengan kepala perpustakaan, Fahriany, S.Pd, 17 Oktober 2016.

<sup>29</sup> Wawancara dengan Guru Kimia Bapak Mohd Noorsalim, S.Pd, 15 Oktober 2016.

tujuan dari pendidikan dapat terwujud, serta kepala sekolah dapat mengukur kinerja guru dengan baik.

Selain kondisi di atas, peneliti juga menggali data terkait dengan kompetensi mengajar dan hal-hal penunjang lainnya diungkapkan jawaban sebagai berikut :

Menurut kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan bahwa ... saya memperhatikan faktor-faktor peningkatan kinerja para guru yang ada di sekolah ini, diantaranya (a) saya memberikan kenyamanan terhadap guru agar tercipta kerjasama yang baik sehingga fokus dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai pengajar yang profesional sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang ingin diwujudkan (b) saya memberikan apresiasi yang sangat tinggi terhadap guru yang kreatif dan inovatif (c) saya selalu melakukan ucapan terimakasih kepada guru yang telah dapat melaksanakan proses belajar mengajar dan datang sekolah (d) saya selalu menyapa dewan guru dan menanyakan khabar mereka (e) aktualisasi diri guru sangat saya perhatikan dan saya sangat bangga apabila guru berkreasi meningkatkan kemampuannya dan dapat menciptakan hal-hal yang baru (f) saya menanamkan kepada semua rekan-rekan yang ada disekolah betapa besarnya nilai kebersamaan, saya menganggap guru-guru disini sudah keluarga”,... selanjutnya “Guru merupakan ujung tombak dalam lembaga pendidikan yang bisa meningkatkan mutu pendidikan secara maksimal. Guru harus bekerja keras atau berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan agar bisa menjadi guru yang profesional dan berkompeten sehingga mempunyai kinerja guru yang baik dan maksimal. Akan tetapi apabila kinerja guru belum maksimal, maka akan diadakan rapat koordinasi KBM guna untuk meningkatkan kinerja guru yang lebih baik.”<sup>30</sup>

Dari data di atas tergambar usaha-usaha Kepala Sekolah memberikan pelayanan kepada dewan guru untuk meningkatkan kinerjanya dengan memberikan kenyamanan, memberikan apresiasi, ucapan terimakasih, selalu menanyakan khabar, dan nilai kebersamaan/kekeluargaan. Kepala Sekolah sadar

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

bahwa keberhasilannya tanpa adanya dukungan dari guru akan mengalami kendala. Selanjutnya Kepala SMAN 3 Dusun Selatan mengungkapkan mengenai kompetensi mengajar guru di jelaskan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Saya melihat guru-guru sebagian sudah menguasai bahan ajar yang dipresentasikan dikelas, walaupun masih ada guru yang belum menguasai bahan ajar. Untuk mendapatkan informasi guru-guru yang sudah atau yang belum menyiapkan bahan ajar disampaikan di kelas saya membuka diskusi dengan para peserta belajar.<sup>31</sup>

...terkait dengan peran guru sebagai pengajar menurut kepala SMAN 3 Dusun Selatan bahwa guru-guru SMAN 3 Dusun Selatan banyak yang masih belum bisa menciptakan suasana kelas yang aktif, masih cenderung siswa diam mendengarkan guru, sehingga peserta belajar mengantuk. Kerana kurangnya menciptakan suasana belajar aktif dan kritis, saat ini perlu menggunakan pendekatan saintifik dengan mengajak peserta belajar untuk mengamati, menanya, mencoba dan menalar bukan hanya menggunakan metode ceramah, paraktek, demonstrasi dan tanya jawab.<sup>32</sup>

Selanjutnya masalah tugas dan tanggung jawab guru menurut kepala SMAN 3 Dusun Selatan dapat dipahami bahwa guru-guru memahami tentang tugasnya sebagai pengajar, sehingga bisa lebih dekat dengan peserta belajar, bisa menyelesaikan masalah peserta belajar, baik itu masalah belajar. Guru-guru di SMAN 3 Dusun Selatan bisa di bilang bertanggung jawab melaksanakan topuksinya, sudah cukup baik dalam membimbing peserta belajar, membentuk kedewasaan anak sehingga dapat membentuk budaya perilaku yang baik pada anak didik dan dapat menentukan apa yang menjadi bakat dan minat peserta anak didik.<sup>33</sup>

Pernyataan kepala sekolah di atas menggambarkan bahwa sebagian guru telah menguasai bahan yang dipresentasikan dikelas, hanya saja sebagian diantara mereka ada yang belum mampu menciptakan suasana kelas yang aktif sehingga perlu menalar metode ceramah, paraktek, demonstrasi dan tanya jawab.

---

<sup>31</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

<sup>32</sup> *Ibid.*

<sup>33</sup> *Ibid.*

Selanjutnya masalah tugas dan tanggung jawab guru menurut kepala SMAN 3 Dusun Selatan dapat dipahami bahwa guru-guru memahami tentang tugasnya sebagai pengajar, sehingga bisa lebih dekat dengan peserta belajar, bisa menyelesaikan masalah peserta belajar, baik itu masalah belajar. Guru-guru di SMAN 3 Dusun Selatan bisa di bilang bertanggung jawab melaksanakan topuksinya, sudah cukup baik dalam membimbing peserta belajar, membentuk kedewasaan anak sehingga dapat membentuk budaya perilaku yang baik pada anak didik dan dapat menentukan apa yang menjadi bakat dan minat peserta anak didik.

Mencermati dari pernyataan kepala sekolah tersebut, bahwa dalam situasi tertentu dia fokus diskusi dengan para guru disekolah yang dipimpinnya, untuk menciptakan suasana yang aktif dan kritis dalam menalar materi saintifik kemudian melakukan paraktek, demonstrasi dan tanya jawab, hal tersebut ia lakukan agar dapat lebih dekat dengan peserta belajar, serta dapat menyelesaikan masalah sesuai dengan topuksinya, dalam membimbing peserta belajar agar terbentuk kedewasaan anak sesuai bakat dan minat mereka.

Sedangkan untuk melakukan pembinaan pelaksanaan mengajar guru menurut kepala SMAN 3 Dusun Selatan bahwa :

Mengadakan kroscek dan mengontrol di dalam kelas, apakah proses belajar mengajarnya sudah baik atau belum, sehingga bisa mengetahui guru yang kinerjanya belum baik dan yang sudah maksimal. Serta mengontrol guru yang tidak masuk tanda keterangan.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

Menurut kepala laboratorium komputer (Anthony Rahman, S.Pd) bahwa “Dilakukan pengamatan dalam sehari-hari baik yang kinerja baik maupun belum maksimal dan mengontrol di dalam kelas-kelas untuk mengetahui proses belajar mengajar.”<sup>35</sup>

Menurut kepala perpustakaan (Fahriany, S.Pd. MM.) bahwa hampir setiap hari Kepala sekolah melakukan pengendalian dan pengawasan dengan cara keliling kelas melihat bagaimana guru-guru dalam mengajar. Jika ada masalah, di ajak bicara / sharing untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ditemukan di lapangan.<sup>36</sup>

Menurut kepala laboratorium IPA (Yohana Lestari, SP.) bahwa dalam forum diskusi dan rapat, kepala sekolah selalu mengingatkan para guru menyiapkan perangkat mengajar seperti RPP, media-media apa saja yang diperlukan dalam mengajar, metode mengajar yang digunakan, bagaimana mengelola kelas dengan baik, sebelum memulai kegiatan mengajar saya terapkan kegiatan doa bersama selama 10 menit dengan demikian guru tidak terlambat melaksanakan tugasnya.<sup>37</sup>

Menurut Wakil Kepala Sekolah bidang Humas (Hj. Nurhidayah, S.Ag) bahwa dalam satu bulan sekali, guru-guru selalu dikumpulkan dan duduk bersama membicarakan perihal sekolah dan system belajar mengajar. Mengenai kunjungan ke kelas, setiap pagi kepala sekolah selalu keliling mengontrol kegiatan belajar mengajar. Dalam menanyakan akan tugas dan pekerjaan guru, pembicaraan secara langsung *face to face* pun dilakukan oleh kepala sekolah.<sup>38</sup>

Terkait dengan pembinaan pelaksanaan mengajar guru di SMAN 3 Dusun Selatan, baik kepala sekolah, kepala laboratorium komputer (Anthony Rahman, S.Pd), kepala perpustakaan (Fahriany, S.Pd. MM.) dan Wakil Kepala Sekolah bidang Humas (Hj. Nurhidayah, S.Ag) berpandangan yang sama bahwa ada kontrol atau pengamatan tentang kinerja guru ke kelas-kelas untuk

---

<sup>35</sup> Wawancara dengan kepala lab computer, Anthony Rahman, S.Pd, 29 Oktober 2016.

<sup>36</sup> Wawancara dengan kepala perpustakaan, Fahriany, S.Pd, 17 Oktober 2016.

<sup>37</sup> Wawancara dengan kepala lab IPA, Yohana Lestari, SP, 21 Oktober 2016.

<sup>38</sup> Wawancara dengan Wakasek humas SMAN 3 Dusun Selatan, Hj. Nurhidayah, S.Ag, 10 Oktober 2016.

mengetahui proses belajar mengajar setiap hari oleh Kepala sekolah untuk pengendalian dan pengawasan tentang bagaimana para guru dalam mengajar. Jika ditemukan masalah, di ajak bicara / sharing sebagai langkah pengendalian.

Selanjutnya masalah tugas dan tanggung jawab guru menurut kepala SMAN 3 Dusun Selatan dapat dipahami bahwa “Guru-guru memahami tentang tugasnya sebagai pengajar, sehingga bisa lebih dekat dengan peserta belajar, bisa menyelesaikan masalah peserta belajar, baik itu masalah belajar. Guru-guru di SMAN 3 Dusun Selatan bisa di bilang bertanggung jawab melaksanakan tugasnya, sudah cukup baik dalam membimbing peserta belajar, membentuk kedewasaan anak sehingga dapat membentuk budaya perilaku yang baik pada anak didik dan dapat menentukan apa yang menjadi bakat dan minat peserta anak didik”.

Terkait dengan pembinaan pelaksanaan mengajar guru ini baik kepala SMAN 3 Dusun Selatan, kepala Laboratorium Komputer, kepala perpustakaan, kepala Lab. IPA maupun wakil Kepala bidang Humas, mereka saling bersinergi dalam mengawal kinerja proses belajar-mengajar, dengan saling bahu membahu mengontrol antara guru yang satu dengan yang lainnya dalam hal *take and give* (memberi dan menerima) masukan untuk saling melengkapi demi tercapainya kemajuan proses belajar mengajar, termasuk dalam menyiapkan perangkat mengajar seperti RPP, media-media diperlukan, metode yang digunakan dalam mengelola kelas yang baik, 10 menit sebelum memulai kegiatan mengajar.



Selain hasil wawancara peneliti juga mengamati fenomena di sekolah SMAN 3 Dusun Selatan bahwa kepala sekolah selalu melakukan kontrol ke dalam kelas, untuk mengamati dan memantau guru dalam proses belajar mengajar serta selalu mengecek kondisi guru yang tidak masuk mengajar baik karena ada keterangan maupun yang tidak memiliki keterangan.

Lebih lanjut, masih dalam pengamatan peneliti bahwa upaya peningkatan wawasan guru dalam mengelola tenaga kependidikan, maka salah satu tugas yang dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru dalam hal ini, kepala sekolah memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, serta melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Untuk memperkuat pengamatan tersebut, peneliti mewawancarai pihak terkait :

Menurut kepala SMAN 3 Dusun Selatan dan dijelaskan bahwa untuk pengiriman guru diklat, itu secara bergantian agar tidak mempengaruhi dalam proses belajar mengajar, apabila ada guru yang sedang mengikuti pelatihan, biasanya diberi tugas supaya jam pelajaran tidak kosong.

Selain itu bisa menambah wawasan guru agar tidak ketinggal tentang teknologi informasi dan peningkatan mutu sumber daya manusia<sup>39</sup>.

Menurut wakil kepala kurikulum (Mulyadi Harry Perin, SE) menjelaskan bahwa kegiatan diklat, dilaksanakan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada. Apabila diklat itu bersifat penting, maka harus diikuti. Di samping itu untuk menambah wawasannya khususnya dalam bidangnya masing-masing dan menambah pengetahuan.<sup>40</sup>

Menurut guru ekonomi (Idariyani, SE), menjelaskan bahwa dalam hal ini, saya sebagai guru tidak hanya belajar dan mengajar di sekolah saja, akan tetapi saya juga belajar dengan siapapun dimanapun dan kapanpun termasuk mencari wawasan dalam dunia lain yaitu di internet sehingga saya mengetahui perkembangan apa saja yang belum saya dapat atau miliki khususnya dalam pelajaran saya dan bisa mempermudah dalam proses pembelajaran.<sup>41</sup>

Menurut guru sejarah (Hayatun Noor Rahmi), menjelaskan bahwa saya tidak hanya mengajar di dalam kelas, akan tetapi saya juga mengikuti diklat dan menjadi anggota MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Mencari wawasan dari luar yaitu dari internet, berusaha agar murid itu mudah menerima pelajaran dari saya dan tidak merasa jenuh dan bosan ketika saya mengajar.<sup>42</sup>

Menurut guru fisika (Hariyadi, S.Pi) bahwa saya berusaha untuk menjadi guru yang baik di dalam kelas maupun di luar. Saya juga berusaha untuk belajar yang baik di dalam maupun di luar kelas, dengan mencari wawasan yang lebih luas sehingga bisa mewujudkan pembelajaran yang lebih kondusif.<sup>43</sup>

Dari berbagai pendapat di atas peneliti cermati terkait upaya peningkatan wawasan guru dalam mengelola tenaga kependidikan, baik kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan, wakil bidang kurikulum, guru ekonomi, guru

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan SMAN 3, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

<sup>40</sup> Wawancara dengan Wakasek kurikulum SMAN 3 Dusun Selatan, Mulyadi Harry Perin, SE, 13 Oktober 2016.

<sup>41</sup> Wawancara dengan guru ekonomi ibu Idariyani, SE, 21 November 2016.

<sup>42</sup> Wawancara dengan guru sejarah ibu Hayatun Noor Rahmi, 22 November 2016.

<sup>43</sup> Wawancara dengan guru bidang studi fisika, Hariyadi, S.Pi, 7 Oktober 2016.

sejarah dan guru fisika menyatakan bahwa intinya perlunya mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan sumberdaya kemampuan dan wawasan guru, termasuk menjadi anggota MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), menambah wawasan melalui media internet sehingga dapat mewujudkan pembelajaran yang lebih kondusif.

Selain pemaparan hasil wawancara di atas, juga sebagaimana hasil observasi sekaligus pengamatan peneliti bahwa di SMAN 3 Dusun Selatan memang selalu ada pengiriman guru diklat, gunanya untuk menambah wawasan atau pengetahuan kepada guru terutama dalam bidang studinya masing dan selalu belajar agar dapat menambah wawasan guna mempermudah para guru yang telah mengikuti latihan wawasan keilmuan agar ketika mengajar dan mewujudkan pembelajaran akan mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

Masih dalam konteks pengamatan dan observasi peneliti yakni di bidang Strategi Non-Akademi, oleh kepala sekolah, strategi yang ia digunakan adalah dalam pembuatan dan perencanaan kebijakan sekolah demi tercapainya tujuan pendidikan yang diinginkan yaitu pembinaan peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler yang dapat dijadikan wahana untuk lebih mengenalkan peserta didik kepada pendidikan karakter. kegiatan ekstrakurikuler tersebut berfokus pada hal-hal antara lain sebagai berikut :

- a. Kepramukaan,
- b. Latihan kepemimpinan Siswa (LKS),
- c. Palang Merah Remaja (PMR),

- d. Usaha Kesehatan Sekolah (UKS),
- e. Pasukan pengibar Bendera (Paskibraka),
- f. Karya Ilmiah Remaja,
- g. Olah Raga,
- h. Seni dan budaya,
- i. Keagamaan,
- j. Pencinta alam dan lainnya.

Kegiatan ekstrakurikuler sangat penting dan perlu mendapat pengawalan serta di bimbing dan diawasi oleh guru yang berkompeten dibidangnya dengan bertujuan untuk mengembangkan potensi, bakat, minat, kemampuan, kepribadian, kerjasama, dan kemandirian peserta didik secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Untuk terfokusnya hasil pengamatan tersebut di atas, diperkuat dengan wawancara beberapa sumber sebagai berikut :

Menurut kepala sekolah tentang program ekstrakurikuler yang dilaksanakan di SMAN 3 Dusun Selatan bahwa pelaksanaan program ekstrakurikuler di sekolah memperhatikan kondisi geografis dalam rawa dan guru Pembina, hal ini dilakukan agar lebih efektif pelaksanaannya yang bisa meraih prestasi. Adapun kegiatan ekstrakurikuler yang dikembangkan di sekolah olah raga, kesenian, keagamaan, pramuka, paskibraka, dan PMR.<sup>44</sup>

Menurut wakil kepala bidang kesiswaan ibu Lisa Hayati, S.Pd mengemukakan bahwa program kegiatan ekstrakurikuler yang dikembangkan oleh sekolah suatu kegiatan yang banyak diperlombakan di tingkat kabupaten, provinsi, nasional dan sekolah selalu mengikuti perlombaan-perlombaan serta mendapat prestasi<sup>45</sup>.

Menurut bapak Moh. Usup Abidin mengatakan: Tidak semua guru terlibat dalam pembinaan ekstrakurikuler dan guru sangat mendukung

---

<sup>44</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

<sup>45</sup> Wawancara dengan Wakasek kesiswaan SMAN 3, Lisa Hayati, MM, 8 Oktober 2016.

kegiatan dan minat siswa lebih banyak kepada kegiatan olah raga, seni dan budaya, kepramukaan, paskibraka dan pelang merah remaja.<sup>46</sup>

Berdasarkan beberapa komentar di atas, menggambarkan bahwa baik kepala sekolah, wakil dan juga guru SMAN 3 Dusun Selatan sangat mendukung adanya kegiatan ekstrakurikuler yang menjadikan para murid memiliki keterampilan tambahan diluar pelajaran yang mereka tekuni di dalam kelas bersama guru.

Untuk terlaksananya program ekstrakurikuler tersebut dihubungkan dengan Strategi Pendukung, maka hasil wawancara dipaparkan sebagai berikut:

Menurut Kepala sekolah menjelaskan bahwa saya berusaha keras untuk meningkatkan fasilitas, meskipun sulit baginya kami untuk melaksanakannya karena dana sekolah terbatas disamping itu untuk menerima dana tambahan dari orang tua siswa sangat sulit karena mendset orang tua sekolah gratis. Adapun fasilitas yang tersedia pada SMAN 3 Dusun Selatan diantaranya gedung sekolah (ruang kelas, ruang guru, ruang kepala sekolah, TIK dan IPA), mushalla, perpustakaan dan lapangan olahraga dan fasilitas-fasilitas lain yang dapat menunjang proses belajar mengajar.<sup>47</sup>

Menurut kepala lab. IPA ibu Yohana Lestari, SP, mengemukakan bahwa betul apa yang di katakan kepek kami punya ruangan Lab IPA dan mempunyai alat peraga khususnya alat peraga IPA yang sangat terbatas namun dapat di gunakan oleh guru-guru IPA melakukan praktek dalam proses pembelajaran, dan kepala sekolah berusaha mengajukan bantuan kepada pemerintah pusat dan provinsi.<sup>48</sup>

Selanjutnya wawancara dengan kepala perpustakaan ibu Fahriany, S.Pd, MM, mengemukakan bahwa sekolah berusaha menganggarkan

---

<sup>46</sup> Wawancara dengan guru bidang studi Bahasa Indonesia, M. Yusuf Abidin, S.Pd, 20 Oktober 2016.

<sup>47</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016.

<sup>48</sup> Wawancara dengan kepala lab IPA, Yohana Lestari, SP, 21 Oktober 2016.

untuk pembelian buku pelajaran pertahun dari dana BOS walaupun dana tersebut di batasi untuk pembelian buku, untuk perpustakaan buku paket secara keseluruhan cukup memadai walaupun tidak seimbang dengan jumlah siswa disamping buku-buku penunjang lainnya.<sup>49</sup>

Menurut kepala lab. TIK bapak Anthony Rahman, S.Pd mengemukakan: Untuk menunjang kegiatan proses belajar mengajar sekolah berusaha untuk menyediakan sarana prasarana agar guru tidak mengalami kesulitan dalam mengembangkan proses pembelajaran untuk menggunakan fasilitas pendukung dalam mengajar, sarana yang tersedia di sekolah ini disamping buku pelajaran juga LCD sebanyak 3 buah dan computer 7 perangkat.<sup>50</sup>

Dari program ekstrakurikuler dikaitkan dengan Strategi Pendukung, maka baik Kepala sekolah, kepala lab. IPA ibu Yohana Lestari, kepala perpustakaan ibu Fahriany, S.Pd, MM dan kepala lab. TIK bapak Anthony Rahman, S.Pd mereka berupaya maksimal untuk meningkatkan program tersebut untuk menunjang proses belajar mengajar di SMAN 3 Dusun Selatan tersebut.

Sedangkan untuk melakukan Evaluasi kegiatan, sebagaimana diungkapkan dalam hasil wawancara sebagai berikut :

Menurut kepala sekolah : Saya mengontrol di setiap kelas, bagaimana guru mengajar di dalam kelas dengan membawa catatan, kemudian mengamati dan ditelaah. Setelah itu akan dirapatkan dengan dewan guru-guru membicarakan tentang kekurangan dalam mengajar dan guru yang sudah baik dalam mengajar. Saya juga mengatakan GEMBROT (Gairah Menarik dan Berbobot) diharapkan siswa lebih maksimal dalam belajar. Selain itu yang dimaksud berbobot yaitu tidak

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan kepala perpustakaan ibu Fahriany, S.Pd, MM, 17 oktober 2016.

<sup>50</sup> Wawancara dengan kepala lab computer, Anthony Rahman, S.Pd, 29 Oktober 2016.

menyimpang dari materi yang telah diajarkan dan guru juga harus banyak membaca dan belajar sehingga nantinya bisa menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik, ... selanjutnya masih menurut kepala sekolah,...harus bisa melihat sejauhmana MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) direncanakan. Supaya guru bisa mempersiapkan semua pembelajarannya sesuai yang telah direncanakan dan bisa memaksimalkan di dalam proses belajar mengajar di dalam kelas maupun di luar, .....saya selalu melibatkan guru dalam hal pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi, dari kegiatan satu ke kegiatan yang lain, secara bergiliran, seperti panitia semester, panitia ujian nasional, panitia peringatan hari besar agama, wakil kepala sekolah, sebagai laboratorium, bendahara sekolah dan perpustakaan, sehingga setiap guru bisa merasakan dan mampu untuk melaksanakan kegiatan administrasi sekolah.<sup>51</sup>

Berdasarkan pernyataan kepala sekolah tersebut bahwa dia selalu mengontrol setiap kelas terkait proses guru mengajar untuk mengevaluasi tentang kekurangan dan kelebihan guru dalam mengajar, termasuk mengakomodir kerjasama semua guru dalam menangani ujian semester agar ada kebersamaan dan kegotong royongan.

Selain wawancara di atas, berdasarkan hasil observasi peneliti memang benar, bahwa kepala Sekolah SMAN 3 Dusun Selatan menjadi supervisor sudah sesuai dengan tanggung jawabnya dan sudah dipersiapkan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan untuk bisa menjadi yang terbaik. Evaluasi tersebut dilakukan secara berkala dan hasilnya digunakan untuk menyusun rencana pembelajaran berikutnya. Sehingga guru juga harus mampu bekerja mandiri untuk memperbaiki diri dalam pembelajaran. Kemudian guru terutama diperlukan dalam menghadapi dan memecahkan

---

<sup>51</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3, Husein, M.Pd, 5 Oktober 2016

berbagai problema yang sering muncul dalam pembelajaran. Dalam hal ini, guru harus mampu mengambil tindakan terhadap berbagai permasalahan secara tepat waktu dan tepat sasaran.

## **2. Kendala Yang Terjadi Terhadap Pelaksanaan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMAN 3 Dusun Selatan.**

Data tentang faktor-faktor yang menjadi kendala terhadap pelaksanaan peningkatan kinerja guru SMAN 3 Dusun Selatan ada yang berasal dari guru, dari sekolah dan juga dari luar sekolah. Berikut hasil wawancara tersebut :

Menurut kepala sekolah, Husen, S.Pd, M.Pd, menyatakan bahwa: Pelaksanaan supervisi yang saya lakukan selama ini belum membawa hasil yang optimal terhadap kinerja guru. Supervisi pengajaran yang saya lakukan hanya observasi kelas dan melihat perangkat pembelajaran guru serta mengadakan pendekatan dengan memanggil guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran tepat waktu.<sup>52</sup>

Selanjutnya menurut kepala sekolah adapun hambatan supervisi pengajaran sebagai berikut :

Supervisi yang saya dilakukan dalam satu tahun pelajaran cuma satu kali, kemudian supervisi juga dilakukan oleh wakil kepala sekolah dan guru senior yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Hasil supervisi diberitahukan kepada kepala sekolah, kami hanya dipanggil dan diberi arahan mengenai beberapa kelemahan dalam proses pembelajaran di dalam kelas. Namun untuk beberapa guru, kepala sekolah langsung mengadakan supervisi dalam kelas,...ditambahkan pula oleh kepala sekolah bahwa tidak semua guru memiliki motivasi yang sama dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga ada guru yang mampu mengikuti

---

<sup>52</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 12 Oktober 2016.



dengan cepat dan dapat menyesuaikan dengan lingkungan, tetapi juga ada yang tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan.<sup>53</sup>

Selanjutnya menurut kepala sekolah menambahkan bahwa faktor lain adalah kurangnya tersedianya fasilitas pendidikan dan kurangnya alat peraga dalam proses pembelajaran yang secara tidak langsung akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan. Adapun fasilitas yang tersedia pada SMAN 3 Dusun Selatan diantaranya gedung sekolah (ruang kelas, ruang guru, ruang kepala sekolah, TIK dan IPA), mushalla, perpustakaan dan lapangan olahraga dan fasilitas-fasilitas lain yang dapat menunjang proses belajar mengajar.<sup>54</sup>

Menurut Hayatun Noor Rahmi, S.Pd mengatakan bahwa: Supervisi kelas memang di lakukan oleh kepala sekolah, tetapi beliau tidak pernah memberikan contoh cara mengajar yang baik di kelas, hanya memberitahukan hasil supervisi kepada kami mengenai beberapa kelemahan dan kelebihan dalam proses belajar di dalam kelas.<sup>55</sup>

Menurut Lisa Hayati, S.Pd mengemukakan bahwa: Supervisi itu sangat bagus dilakukan untuk mengevaluasi kinerja para guru, seyogyanya orang yang ditugaskan oleh kepala sekolah untuk mensupervisi, pengetahuannya tentang pengajarnya harus lebih mengetahui dari orang yang di supervisi dan keaktifannya lebih bagus sehingga bisa menjadi contoh supaya tidak terjadi kesalah paham antar guru dan bisa mendemonstrasikan cara mengajar di kelas.<sup>56</sup>

Menurut wakil kepala sekolah bidang kurikulum, Mulyadi Harry Perin, SE menyatakan bahwa kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah kurangnya motivasi guru, karena tidak semua guru termotivasi untuk mengikuti perkembangan pendidikan yang inovatif, sebagai tuntutan guru yang profesional.<sup>57</sup>

Menurut wakil kepala bidang Humas, Hj. Nurhidayah, S.Ag mengemukakan bahwa kepala selalu memotivasi guru-guru untuk bekerja lebih keras dalam meningkatkan mutu pendidikan. Salah

---

<sup>53</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 12 Oktober 2016.

<sup>54</sup> *Ibid*

<sup>55</sup> Wawancara dengan guru, Hayatun Noor Rahmi, S.Pd, 22 November 2016.

<sup>56</sup> Wawancara dengan Wakasek kesiswaan SMAN 3 Dusun Selatan, Lisa Hayati, MM, 8 Oktober 2016.

<sup>57</sup> Wawancara dengan Wakasek kurikulum SMAN 3 Dusun Selatan, Mulyadi Harry Perin, SE, 13 Oktober 2016.

satunya pada saat ada Ujian Kopetensi Guru (UKG) beliau mendorong kami ikut UKG. Namun ada aja guru yang tidak mau mengikuti hal tersebut.<sup>58</sup>

Menurut guru mata pelajaran, Agustina, S.Pd mengatakan bahwa: Guru mayoritas bertempat tinggal di kabupaten sehingga merupakan kendala tersendiri bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini terjadi di mana guru yang bertempat tinggal luar sekolah kadang – kadang terlambat datang ke sekolah untuk mengajar. Namun kepala sekolah telah berusaha untuk menegur guru dengan mengirim pesan **sms** ada jam mengajar dan kepala sekolah tidak memberikan sanksi yang tegas mengingat kondisi guru yang bertempat tinggal jauh dan karena faktor kemanusiaan.<sup>59</sup>

Menurut Kepala lab. TIK, Anthony Rahman, S.Pd mengemukakan bahwa “Untuk peralatan mengajar teknologi informasi dan komunikasi yang ada hanya 7 perangkat saja, kalau dibandingkan dengan jumlah siswa sangat kurang sekali itupun bantuan dari pemerintah dan tidak ada dari sekolah, mungkin untuk pembelian perangkat tersebut tidak di anggaran oleh sekolah.<sup>60</sup>

Menurut wakil kepala bidang sarana dan prasarana, Bambang Kushartono, S.Sos mengemukakan bahwa “Betul apa yang dikatan oleh kepala sekolah kami masih banyak kekurangan alat media untuk proses belajar mengajar baik itu buku paket, alat lab IPA, TIK dan LCD hanya 3 saja yang dimiliki sekolah sehingga guru untuk menggunakan harus menginformasikan sesama guru adakah yang mau menggunakan LCD. Sekolah tidak mempunyai jaringan internet.<sup>61</sup>

Menurut kepala lab. IPA, menyatakan bahwa betul apa yang di katakana kepek kami masih banyak kekurangan alat peraga khususnya alat peraga IPA sehingga menghambat guru-guru IPA untuk melakukan Praktek dalam proses pembelajaran, ruangan ada tetapi alatnya tidak memadai.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan Wakasek humas SMAN 3 Dusun Selatan, Hj. Nurhidayah, S.Ag, 10 Oktober 2016.

<sup>59</sup> Wawancara dengan guru Agustina, 23 November 2016.

<sup>60</sup> Wawancara dengan kepala lab computer, Anthony Rahman, S.Pd, 29 Oktober 2016.

<sup>61</sup> wawancara dengan wakasek sapras, Bambang Kushartono, S.sos. 14 oktober 2015.

<sup>62</sup> Wawancara dengan kepala lab IPA, Yohana Lestari, SP, 21 Oktober 2016.

Menurut kepala perpustakaan ibu Fahriany, S.Pd, MM mengemukakan bahwa: Perpustakaan untuk buku paket secara keseluruhan cukup memadai disamping buku-buku penunjang lainnya, namun minat baca siswa sangat kurang dan dewan guru kurang memanfaatkan perpustakaan untuk proses belajar mengajar.<sup>63</sup>

Wawancara dengan Kepsek bahwa: Penguasaan materi itu sangat diperlukan, tapi kadang-kadang guru itu lalai untuk melaksanakannya. Mungkin karena faktor kesibukan dari guru itu, menjadikan persiapan guru saat mengajar berkurang, contohnya dalam masalah penguasaan materi. selanjutnya ... faktor lain yang menghambat kinerja guru adalah sebagai berikut: disamping punya tanggung jawab terhadap anak didik dan lembaga pendidikan guru juga punya tanggung jawab terhadap keluarga (anak, suami/istri). Ada diantara guru yang belum bersertifikasi bahkan sebahagian diantaranya masih berstatus tenaga honor. Hal ini merupakan kendala lain bagi guru baik langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerjanya.<sup>64</sup>

Faktor lain yang menjadi kendala dalam peningkatan kinerja guru SMAN 3 Dusun Selatan kurangnya peran pengawas bina dalam melakukan supervisi atau monitoring kesekolah, setiap ada persolan kami dari sekolah selalu memberi tahu kepengawas bina namun beliu malah Tanya tidak memberikan solusi pemecahannya.<sup>65</sup>

Menurut Moh. Usup mengatakan bahwa: Untuk memaksimalkan pembelajaran, salah satu yang harus dimiliki seorang guru saat mengajar adalah persiapannya. Kalau guru siap maka dalam pembelajarannya lancar, salah satu dengan guru menguasai materi pembelajaran. Ada beberapa sebab guru tidak menguasai materi, mungkin persiapannya kurang matang, atau mungkin latar belakang pendidikan guru tidak sesuai dengan materi pelajaran.<sup>66</sup>

Menurut ibu Idariyani, SE mengatakan bahwa “Faktor disiplin belum stabil, kegiatan disekolah terkendala waktu sering yang sudah direncanakan tiba-tiba ada kegiatan mendadak yang tidak bisa dihindari

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan kepala perpustakaan, Fahriany, S.Pd, 17 Oktober 2016.

<sup>64</sup> Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 12 Oktober 2016.

<sup>65</sup> *Ibid*

<sup>66</sup> Wawancara dengan guru bidang studi Bahasa Indonesia, M. Yusuf Abidin, S.Pd, 20 Oktober 2016.

sehingga menjadi tertunda atau kegiatan dipersingkat sehingga hasilnya tidak optimal. Misalnya MGMP sekolah dan IHT.<sup>67</sup>

Menurut Ade Silvianto, S.Pd mengatakan bahwa untuk pengawas yang kami rasakan dan kami ketahui sangat jarang sekali datang kesekolah, kalau datang hanya mencari kepala sekolah, kadang kala kepala sekolah memberikan kepada wakil kepala sekolah untuk mengisi instrument setelah itu pulang.<sup>68</sup>

Menurut ibu Lely Anggraeni, SE mengatakan bahwa: Selama saya disekolah ini tidak pernah mendapatkan bimbingan/pembina dari pengawas, kalau mengisi instrument kelengkapan guru pernah tetapi untuk bimbingan pembuatan perangkat pengajaran dan perangkat lainnya kami belajar dan mencari sendiri.<sup>69</sup>

Menyimak dari hasil wawancara tentang kendala yang terjadi terhadap pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan baik kepala sekolah, ibu guru Hayatun Noor Rahmi, S.Pd Lisa Hayati, S.Pd , wakil kepala sekolah bidang kurikulum, Mulyadi Harry Perin, SE, wakil kepala bidang Humas, Hj. Nurhidayah, S.Ag , guru mata pelajaran, Agustina, S.Pd, Kepala lab. TIK, Anthony Rahman, S.Pd wakil kepala bidang sarana dan prasarana, Bambang Kushartono, S.Sos , kepala lab. IPA, dan kepala perpustakaan ibu Fahriany, S.Pd, MM yang pada intinya beranggapan bahwa meski disatu sisi SMAN 3 Dusun Selatan memiliki kelebihan, namun disisi lainnya masih terdapat kekurangan yang perlu dibenahi mulai dari manajemen kepala sekolah, kreativitas guru dalam mengajar di kelas sampai pada sarana dan prasara sekolah yang harus dilengkapi di sana-sini.

---

<sup>67</sup> Wawancara dengan ibu Idariyani, SE, 21 November 2016.

<sup>68</sup> Wawancara dengan guru bidang studi Pkn, Ade Silvianto, S.Pd, 7 November 2016.

<sup>69</sup> wawancara dengan ibu lely, 29 November 2016.

Faktor lain yang menjadi kendala dalam peningkatan kinerja guru SMAN 3 Dusun Selatan kurangnya peran pengawas dalam melakukan supervisi atau monitoring kesekolah, setiap ada persolan kami dari sekolah selalu memberi tahu kepengawas bina namun beliu malah Tanya tidak memberikan solusi pemecahannya.

Menurut Moh. Usup mengatakan bahwa Untuk memaksimalkan pembelajaran, salah satu yang harus dimiliki seorang guru saat mengajar adalah persiapannya. Kalau guru siap maka dalam pembelajarannya lancar, salah satu dengan guru menguasai materi pembelajaran. Ada beberapa sebab guru tidak menguasai materi, mungkin persiapannya kurang matang, atau mungkin latar belakang pendidikan guru tidak sesuai dengan materi pelajaran.<sup>70</sup>

Menurut ibu Idariyani, SE mengatakan bahwa: Faktor disiplin belum stabil, kegiatan disekolah terkendala waktu sering yang sudah direncanakan tiba-tiba ada kegiatan mendadak yang tidak bisa dihindari sehingga menjadi tertunda atau kegiatan dipersingkat sehingga hasilnya tidak optimal. Misalnya MGMP sekolah dan IHT.<sup>71</sup>

Menurut Ade Silvianto, S.Pd mengatakan bahwa untuk pengawas yang kami rasakan dan kami ketahui sangat jarang sekali datang kesekolah, kalau datang hanya mencari kepala sekolah, kadang kala kepala sekolah memberikan kepada wakil kepala sekolah untuk mengisi instrument setelah itu pulang.<sup>72</sup>

Menurut ibu Lely Anggraeni, SE mengatakan bahwa: Selama saya disekolah ini tidak pernah mendapatkan bimbingan/pembina dari pengawas, kalau mengisi instrument kelengkapan guru pernah tetapi untuk bimbingan pembuatan perangkat pengajaran dan perangkat lainnya kami belajar dan mencari sendiri.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup>Wawancara dengan guru bidang studi Bahasa Indonesia, M. Yusuf Abidin, S.Pd, 20 Oktober 2016.

<sup>71</sup>Wawancara dengan ibu Idariyani, SE, 21 November 2016.

<sup>72</sup>Wawancara dengan guru bidang studi Pkn, Ade Silvianto, S.Pd, 7 November 2016

<sup>73</sup>wawancara dengan ibu lely, 29 November 2016.

Dari keterangan hasil wawancara di atas, bahwa kendala lain adalah kurang matang dalam persiapan materi pelajaran masih ada guru yang kurang disiplin, pengawas sekolah sangat jarang datang ke SMAN 3 Dusun Selatan sehingga para guru kurang mendapat bimbingan/pembinaan dari pengawas.

Selain paparan wawancara di atas, hasil observasi faktor lain yang menghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ialah faktor yang datangnya dari guru itu sendiri salah satunya adalah ada keterlambatan yang dilakukan guru hadir kesekolah dikarenakan kondisi geografis (akses jalan hancur parah) dan pencemaran udara dari perusahaan getah serta adanya guru kurang penguasaan materi karena latar belakang bukan dari guru. Selain itu hasil pengamatan peneliti masih ada guru yang tidak menggunakan fasilitas yang ada, mengajar hanya menggunakan buku panduan dan buku paket, namun tidak semua guru dan sebagian guru telah menggunakan fasilitas pendukung dalam mengajar, misalnya dengan menggunakan LCD/ komputer.

### **3. Cara Kepala Sekolah Mengatasi Kendala Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMAN 3 Dusun Selatan.**

Hasil wawancara terkait dengan mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru yang dilakukan SMAN 3 Dusun Selatan ini sebagai berikut :

Menurut kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru adalah dengan memberi dorongan/motivasi kepada guru-guru melalui Usaha swadaya sekolah, ada pula dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah atau koordinasi dan konsultasi dengan pihak terkait serta Menjalin kerjasama dengan pihak lain dengan sebaik-baiknya dan meningkatkan disiplin kerja, ..selain itu masih menurut kepala sekolah bahwa: Saya mendorong dan memberi motivasi agar guru dan menambah

wawasan dengan cara memanfaatkan IT, untuk meningkatkan kualifikasi pendidikannya agar guru-guru mau melanjutkan pendidikannya, dan saya memberikan izin belajar.<sup>74</sup>

Saat ditanya terkait dengan kendala sarana dan prasarana menurut kepala sekolah adalah usaha untuk mengatasi berkenaan dengan sarana prasarana pembelajaran, selain dari dana BOS diupayakan dengan menambah secara swadaya sekolah dengan berkoordinasi dengan pihak terkait (Komite). Mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah. Untuk mengatasi kekurangan guru terutama guru bidang studi yang di UN kan mengangkat guru honor dan untuk bidang studi ilmu-ilmu social saya menugaskan para guru tetap.<sup>75</sup>

Adapun mengenai peningkatan kinerja guru adalah dengan memberikan tugas mengajar baru kepada guru sesuai kemampuan dan bidang studi yang di ampuh, lebih mengaktifkan MGMP sekolah sebagai wadah guru untuk berdiskusi merencanakan masalah dan memecahkan masalah yang terjadi dikelas, melakukan pembinaan baik bersifat administrative, akademik, maupun karier guru, memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan disekolah, kabupaten, propensi maupun pada tingkat nasional dan memberikan hukuman moral kepada guru yang sering terlambat dengan teguran. Untuk melakukan supervisi kelas kami akan lebih banyak melibatkan pengawas untuk melakukan pembinaan terhadap guru dengan berkoordinasi dengan kordinator pengawas (Korwas). dengan demikian Masing-masing guru mempunyai kesadaran, kemauan dan usaha untuk mengatasi kendala dalam meningkatkan kinerja yaitu memberi motivasi dan pengertian kepada anggota keluarga, meningkatkan belajar mandiri, meningkatkan kemampuan memanfaatkan teknologi informasi.<sup>76</sup>

Menurut ibu Hj. Nurhidayah bahwa mengatasi kendala berkurangnya kinerja adalah dengan “Tetap bersemangat, komitmen meningkatkan profesionalisme diri walaupun usia kurang lebih 46 tahun, siap diri pada peluang dan kesempatan, misalnya untuk diklat dan meningkatkan kemampuan memanfaatkan IT.”<sup>77</sup>

Menurut bapak Hariyadi, S.Pi bahwa usaha mengatasi kendala adalah dengan “Mengupayakan disiplin diri, siap diri pada peluang dan

---

<sup>74</sup>Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Dusun Selatan, Husein, M.Pd, 12 Oktober 2016.

<sup>75</sup> *Ibid*

<sup>76</sup> *Ibid*

<sup>77</sup> Wawancara dengan Wakasek humas SMAN 3 Dusun Selatan, Hj. Nurhidayah, S.Ag, 10 Oktober 2016.

kesempatan, misalnya untuk diklat dan dengan meningkatkan kemampuan memanfaatkan IT.<sup>78</sup>

Menurut Mulyadi Harry Perin, SE bahwa: Siap diri pada peluang dan kesempatan, misalnya untuk diklat, meningkatkan kemampuan memanfaatkan IT dan memanfaatkan waktu luang untuk menambah pengetahuan.<sup>79</sup>

Menurut ibu Yohana Lestari, SP, mengemukakan bahwa: Siap diri pada peluang dan kesempatan seperti mengikuti diklat, meningkatkan kemampuan memanfaatkan IT dan mengajukan usul untuk mengikuti diklat/pelatihan.<sup>80</sup>

Dari wawancara di atas tergambar bahwa cara kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan antara lain dengan memberi dorongan/motivasi kepada guru-guru melalui swadaya sekolah, mengajukan bantuan kepada pemerintah atau koordinasi dan konsultasi dengan pihak terkait dalam meningkatkan disiplin kerja dan menambah wawasan dengan cara memanfaatkan IT, melanjutkan pendidikan guru melalui izin belajar. Selain itu mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah dalam mengatasi kekurangan guru terutama guru bidang studi dengan mengangkat guru honor , melakukan supervisi kelas dengan melibatkan pengawas membina guru dan langkah lain meningkatkan kemampuan memanfaatkan IT dan mengikuti diklat.

---

<sup>78</sup> Wawancara dengan guru bidang studi fisika, Hariyadi, S.Pi, 7 Oktober 2016.

<sup>79</sup> Wawancara dengan Wakasek kurikulum SMAN 3 Dusun Selatan SMAN 3 Dusun Selatan, Mulyadi Harry Perin, SE, 13 Oktober 2016.

<sup>80</sup> Wawancara dengan kepala lab IPA, Yohana Lestari, SP, 21 Oktober 2016.



### C. Pembahasan Hasil Temuan

Dalam menganalisis hasil penelitian ini, peneliti melakukannya berdasarkan urutan permasalahan sebagai berikut :

#### 1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMAN 3 Dusun Selatan.

Dalam menganalisis ini diawali dengan mengungkap makna strategi sebagai cara yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. jika dicermati secara seksama bahwa secara bahasa, strategi memberikan pemahaman sebagai siasat, kiat, trik, cara. Sedangkan menurut istilah, strategi suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan<sup>81</sup>, terkait dengan hal ini seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi kelembagaan yang dipimpinnya harus dituntut memiliki kepandaian dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga mampu menerapkan suatu program pengembangan dalam menggerakkan sumber daya organisasi yang dipimpinnya, sebab hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas pelaksanaan program peningkatan kinerja adalah ketepatan penggunaan strategi, hal ini peneliti tuangkan dalam analisis mengutip pemikiran Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno bahwa penggunaan berbagai macam strategi terletak pada seorang pemimpin untuk

---

<sup>81</sup>Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, Bandung: Refika Aditama, 2011, h. 3.

dapat memahami beberapa strategi, dalam penerapannya seorang pemimpin dapat memilih dan menentukan strategi mana yang akan diutamakan untuk mencapai suatu tujuan. untuk mencermati penerapan strategi-strategi dimaksud, peneliti menganalisis hasil data penelitian sebagai berikut.

Pemahaman kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam proses pembelajaran, seperti merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil pembelajaran agar dapat terwujud, kinerja guru merupakan usaha atau cara kerja yang dilakukan guru dalam proses belajar mengajar secara profesional dan berkualitas berdasarkan keahliannya sebagai pengajar dan pendidik. Adapun sesuatu yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya serta mencapai tujuannya dalam mengajar dan mendidik. Jika dihubungkan dengan Supardi bahwa pada tataran kinerja ini, ia menegaskan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>82</sup>

Setelah mencermati pendapat Supardi di atas, bahwa kinerja guru tersebut, dimulai dari seorang pemimpin seharusnya memiliki strategi untuk dapat mempengaruhi bawahan agar mampu mencapai tujuan dan sasaran, peneliti katakan demikian sebab ditangan pemimpinlah yang menentukan

---

<sup>82</sup>Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013, h. 45.

arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung proses pelaksanaan organisasi secara keseluruhan.

Pernyataan tersebut peneliti kemukakan setelah mencermati bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah memiliki arah, seperti adanya proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, kemudian dalam memimpin kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan memiliki seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama dan kemampuan untuk memengaruhi serta memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, meski tidak terlalu sempurna, namun melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu, dengan demikian kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang di pimpinnya, kepala sekolah berdasarkan pemikiran Daryanto mengutip dari Helmawati bahwa kepala sekolah harus punya kemampuan sebagai berikut : memiliki kemampuan wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi), konteksnya dengan kemampuan wawasan ini maka SMAN 3 Dusun Selatan telah memiliki visi dan misi. Visi nya adalah

“Berprestasi di bidang akademik dan non akademik berlandaskan akhlakul karimah, keimanan dan ketaqwaan.”

Mencermati upaya yang dilakukan kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan tersebut menurut peneliti kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memiliki peranan sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam meningkatkan kinerja guru. Terkait dengan strategi yang dilaksanakan di SMAN 3 Dusun Selatan dihubungkan dengan pemikiran Sunarto dan Jajuk Herawati ada tiga jenis strategi umum yaitu Strategi pertumbuhan, strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan internal atau pengembangan eksternal. Strategi penarikan, strategi ini dilakukan melalui penyusunan operasi, dengan memotong atau menghilangkan kegiatan yang tidak menguntungkan. Strategi Stabilitas, strategi ini dilakukan untuk mempertahankan situasi saat ini,<sup>83</sup> maka strategi yang diterapkan oleh kepala SMAN 3 Dusun Selatan dalam analisis peneliti tindakan tersebut merupakan penggabungan dari Strategi pertumbuhan, Strategi penarikan dan Strategi Stabilitas.

Untuk mencermati dari tiga strategi pertumbuhan, strategi penarikan, dan strategi stabilitas dalam kajian analisis tersebut, maka peneliti

---

<sup>83</sup>Sunarto dan Jajuk Herawati, *Manajemen*, Yogyakarta: Mahenoko Total Design, 2002, h. 52-53.

hubungkan dengan ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait dalam kutipan Hasan Basri bahwa ada lima yaitu wawasan waktu , meliputi cakrawala yang jauh kedepan yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya. Jika dihubungkan dengan strategi kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan menurut analisis peneliti, maka tindakan kepala sekolah tersebut merupakan upaya strategis kedepan agar sekolah yang ia pimpin dapat menjadi contoh sekolah yang memiliki dedikasi dalam memberikan pendidikan terbaik kepada masyarakat di wilayah barito selatan.

Selanjutnya dampak, walaupun hasil akhirnya mengikuti suatu strategi tertentu, tetapi hal tersebut tidak langsung terlihat untuk jangka waktu yang lama, namun akhirnya berampak sangat berarti, strategi ini menurut analisa peneliti memiliki arah bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan sudah diperhitungkan bahwa akhir dari upaya dan itikad baik dalam mengembangkan strategi seperti kegiatan ekstrakurikuler antara lain : Kepramukaan, Latihan kepemimpinan Siswa, Palang Merah Remaja, Usaha Kesehatan Sekolah, Pasukan pengibar Bendera (Paskibraka), Karya Ilmiah Remaja, Olah Raga, Seni dan budaya, Keagamaan, dan Pencinta alam adalah untuk meningkatkan talenta dan kreatifitas siswa SMAN 3 Dusun Selatan dalam meraih prestasi dibidang ekstrakurikuleryang berdampak positif bagi keterampilan pribadi siswa itu sendiri.

Selanjutnya terkait dengan pola keputusan, kebanyakan strategi ini mensyaratkan bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu agar saling menunjang, serta diikuti suatu pola yang konsisten dimana strategi keputusan kepala sekolah tentang program sekolah yang sebelumnya telah mendapat dukungan semua pihak yang terkait (semua guru) di sekolah SMAN 3 Dusun Selatan dan keputusan tersebut harus dijalankan atau diterapkan dengan konsisten dan berkesinambungan oleh pihak sekolah dalam membina para murid-muridnya, dengan demikian sehingga *strategi peresapan* dapat tercapai, yakni dimana strategi peresapan ini mencakup spectrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian.<sup>84</sup> Dengan pembinaan pembinaan ekstrakurikuler yang dilakukan secara terus menerus di sekolah SMAN 3 Dusun Selatan tersebut, maka akan mematangkan talenta siswa baik dalam teori maupun praktik disekolah, sebagaimana kata bijak *man jadda wa jada*, yang maksudnya “siapa yang bersungguh-sungguh melakukan sesuatu, maka dia akan mendapatkan hasilnya”.

Selanjutnya untuk melakukan Evaluasi kegiatan, kepala sekolah mengontrol di setiap kelas, bagaimana guru mengajar di dalam kelas dengan membawa catatan, kemudian mengamati dan ditelaah serta tindakan korektif lainnya, maka mengkaji strategi evaluasi dari kepala sekolah tersebut sejalan dengan pandangan Syafaruddin, evaluasi umum diadakan setiap tahun dan

---

<sup>84</sup>Hasan Basri, *Landasan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013, h. 199-200.

para siswa mengisi survey evaluasi setiap tahun menyangkut program-program sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah, terkait dengan evaluasi ini oleh Syafaruddin menyatakan kepala sekolah seharusnya memiliki sekurangnya tiga strategi luas, yaitu: *hirarkikal*, *transformasional* dan *fasilitatif*.<sup>85</sup> Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan. Strategi *hirarkikal* berjalan atas pendekatan dan atas kemampuan seorang pimpinan menggunakan analisis rasional untuk menentukan tugas terbaik dan tindakan serta kemudian menggunakan otoritas formal untuk melaksanakan tugasnya. Strategi *transformasional* berjalan atas persuasi, idealisme dan kekaguman intelektual, memotivasi pegawai dengan melalui nilai, symbol dan membagi visi. Strategi *fasilitatif* menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerjasama yang baik.<sup>86</sup>

Dalam menentukan suatu strategi dan kebijakan organisasi, langkah pertama adalah menetapkan tujuan, langkah kedua adalah penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan langkah ketiga atau terakhir adalah pengendalian strategi yang memberikan umpan balik mengenai kemajuan yang dicapai dengan mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

---

<sup>85</sup> Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Ciputat Press, 2010, h. 97-10

<sup>86</sup> *Ibid*, 2010, h. 97-10.

inilah yang seharusnya yang disikapi kepala sekolah untuk menambah wawasan strategi dalam memenej sekolah SMAN 3 Dusun Selatan.

Sedangkan yang peneliti temui dari strategi kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan, sebagaimana telah dipaparkan di atas meliputi:

#### 1) Peningkatan Disiplin

Terkait dengan disiplin yang diterapkan oleh kepala SMAN 3 Dusun Selatan ini, peneliti menemukan bahwa penerapan kedisiplinan disekolah ini selalu menjadi prioritas utama oleh kepala sekolah, hal tersebut dikarenakan disiplin merupakan langkah awal untuk menuju tercapainya pendidikan dan pengajaran yang telah diprogramkan, tidak mungkin suatu pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan baik jika disiplin pada sekolah tersebut pelaksanaannya kurang berjalan dengan efektif, pengajaran dapat dikatakan maju jika para murid dapat belajar secara efektif, dengan efektifitas belajar yang baik dan berjalan secara terus-menerus, maka murid akan memperoleh pengalaman pendidikan yang baik, hal ini dapat tercapai apabila para guru yang mengajar menjalankan nilai-nilai disiplin dengan baik dan sempurna.

Strategi inilah yang dipilih oleh kepala SMAN 3 Dusun Selatan untuk mengarahkan, membimbing dan membina semua unsur yang ada disekolah tersebut, baik dewan guru, siswa maupun pihak lainnya. Dengan mentaati dan mengikuti disiplin sebagaimana mestinya, maka proses belajar mengajar dengan mudah dapat tercapai, karena semua unsur sudah mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing dan dapat meningkatkan



kualitas atau mutu pendidikan pada sekolah. Salah satu indikator tingginya kinerja guru secara konseptual ditandai dengan adanya penegakan disiplin kerja guru di sekolah, baik meliputi kehadirannya di sekolah, keberadaannya di kelas, disiplin dalam menyajikan materi pelajaran dan tepat waktu ketika keluar kelas setelah menyelesaikan materi pelajaran.

Berbincang tentang disiplin tersebut berarti membahas tentang ketertiban sekolah, jika dikaitkan dengan manajemen pendidikan, maka Islam juga mengajarkan tertib dalam memanfaatkan waktu sebagaimana firman Allah dan surah Al-Asr ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ الْإِنْسَانُ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya:

"Demi waktu, sesungguhnya, manusia berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasehati untuk kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran."<sup>87</sup>

Dari ayat di atas dihubungkan dengan pelaksanaan disiplin yang telah diterapkan kepala SMAN 3 ternyata sangat tepat dalam manajemen pendidikan Islam, hal tersebut peneliti tegaskan karena untuk menumbuhkan etos kerja, maka kedisiplinan dalam diri dibutuhkan manajemen waktu agar kualitas diri dapat meningkat. Semua itu dapat dilakukan sedemikian rupa jika ada itikad baik dari dalam diri individu yang bersangkutan serta mampu

---

<sup>87</sup> D.B. Mirhandani, Al-Qur'an ku, Jakarta Lestari Bcoks, 2004, h. 104

mengatur waktu yang 24 jam untuk semua urusan. Biar cepat mencapai sasaran dan efisien waktu. Selanjutnya hal ini lebih ditegaskan lagi oleh Fiman Allah Swt dalam surah al Insyirah ayat 7.

... فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ ...

Artinya, "Maka apabila engkau telah selesai dari sesuatu urusan, tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain."<sup>88</sup>

Menyimak fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru seperti di gambarkan menurut Raihani merupakan upaya untuk merealisasikan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah menetapkan strategi prakondisional yang mencakup tema-tema penegakkan kedisiplinan, memberikan motivasi, dan membangun kepercayaan.<sup>89</sup> Disisi lain peneliti mencermati bahwa kepala sekolah tidak memberikan tekanan atau memarahi para guru yang kurang mentaati peraturan yang ditetapkan sekolah dalam melaksanakan disiplin kegiatan belajar mengajar sebagaimana konsep strategi paksaan (*power strategies*)<sup>90</sup> karena hal tersebut dapat berdampak pada tidak harmonisnya hubungan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, sebab tindakan memaksa tersebut selain berdampak pada tidak komunikatif juga dapat memperuncing masalah dan tidak bijaknya wibawa kepala sekolah dalam memberlakukan

---

<sup>88</sup> D.B. Mirhandani, Al-Qur'an ku, Jakarta Lestari Bcoks, 2004, h.

<sup>89</sup> Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2010, h. 184.

<sup>90</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabet, 2014, h. 63-68.

pelaksanaan program strategi manajemen karena jauh dari kesan yang santun dan prinsip ramah tamah dalam memenejemen lembaga pendidikan.

## 2) Memberikan Motivasi

Dalam memotivasi kinerja guru ini, kepala sekolah diharapkan menerapkan kepemimpinan yang terbuka dalam berbagai hal untuk meningkatkan rasa percaya diri pada seluruh guru dan karyawan. Terkait dengan itu, kepala sekolah harus dapat memberikan motivasi bekerja seoptimal mungkin agar kinerja guru merasa termotivasi dan dapat berjalan dengan baik, hal ini peneliti maksudkan apabila atasan kurang memberikan motivasi dikawatirkan dapat berdampak negatif kepada bawahannya, sebagai contoh apabila ada bawahan (guru) yang kinerjanya menurun maka kepala sekolah harus memotivasinya agar menjadi giat bekerja. terkait dengan motivasi disiplin kerja guru ini dapat diukur dari: datang tepat waktu, bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dan pulang kerjapun harus tepat waktu sesuai dengan berakhirnya jam kerja.

Dengan demikian motivasi bekerja yang baik adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan peningkatan produktivitas kerja, selain itu motivasi yang baik memungkinkan terciptanya kerjasama yang harmonis dalam membangun kebanggaan kelompok. untuk tercapainya target yang diharapkan maka penerapan peraturan harus diterapkan secara adil sebagai dasar untuk memberikan perlindungan baik

individu maupun kelompok, karena tanpa peraturan yang jelas dapat dipastikan kerjasama dalam organisasi akan kacau balau.

Sebaliknya, tanpa motivasi guru yang baik, sulit bagi suatu institusi mencapai hasil yang optimal dari tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang dilimpahkan kepadanya. Hal ini akan mendatangkan semangat bagi seseorang dengan adanya disiplin kerja dan mendukung terwujudnya tujuan institusi. Karena itu setiap kepala sekolah selalu berusaha, memotivasi dan memberdayakan guru dengan memberikan perhatian atas prestasinya dalam meningkatkan etos kerjanya serta memberikan penghargaan berupa ucapan selamat dan apresiasi baik berupa piagam penghargaan atau insentif bagi guru yang berprestasi. Fenomena tersebut sesuai dengan pendapat Wibowo bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.<sup>91</sup> Sebagaimana percermatan peneliti terhadap motivasi kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan bahwa para guru yang dia pimpin merasa senang dengan adanya motivasi kepala sekolah tersebut meskipun upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaannya baru berkisar 75 % dan hal ini sudah cukup memadai untuk meningkatkan kualitas kinerja pendidikan, hanya saja menurut peneliti kepala sekolah harus melakukan studi banding ke sekolah-sekolah di luar wilayah

---

<sup>91</sup> Wibowo, perilaku dalam organisasi, Jakarta RajaGrafindo Persada, 2014. H. 132

kalimantan, seperti sekolah-sekolah di kota besar lainnya antara lain di pulau Jawa dan Bali dimana manajemen sekolahnya sudah sangat maju bukan saja berskala nasional bahkan ada yang berskala internasional.

### 3) Menjadi Teladan

Menurut para pihak yang diwawancara terkait dengan tindakan yang seharusnya kepala SMAN 3 Dusun Selatan dalam meningkatkan kinerja yang baik dapat memberikan contoh terhadap guru, para staf, dan para murid untuk menjalankan kedisiplinan, seperti datang kesekolah lebih dulu, sejak pukul 6 sudah berada di sekolah, kemudian sesampai disekolah saling berjabat tangan dengan guru dan murid, serta aktivitas kepala sekolah mengontrol ruangan guru dan menghimbau agar segera mengajar murid-murid di kelas dan sebagainya.

Kepala sekola SMAN 3 Dusun Selatan sebagai panutan yang harus dicontoh dalam membangun produktivitas sekolah baik secara kuantitas dan kualitasnya harus berawal dari peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah yang nantinya menjadi contoh bagi kinerja guru. Selain itu ditunjang pula pada budaya organisasi sekolah yang mendukung pelaksanaan program sekolah agar lebih berkembang baik secara langsung maupun tidak langsung. Agar terlaksananya harapan dalam peningkatan strategi kepemimpinan yang profesional, maka perlu dilakukan analisis lingkungan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman/tantangan. Artinya melalui peningkatan gaya kepemimpinan memanfaatkan situasi dan kondisi di

sekolah maka di perlukan sikap tegas bergaya kepemimpinan otoriter disatu sisi, namun disisi lain, bagi bawahan yang dapat diajak bekerja sama, maka dapat diterapkan gaya kepemimpinan demokrasi. dari dua gaya yang peneliti bahas di atas, maka yang temuan kepemimpinan kepala SMAN 3 Dusun Selatan adalah kepemimpinan gaya demokrasi, hal ini peneliti nyatakan karena dalam kesehariannya memimpin di sekolah tersebut selalu berupaya membangun kebersamaan bawahannya seperti menyerap aspirasi, keluhan saran dan masukan dari para guru untuk mencapai tujuan dari program sekolah yang telah ia canangkan berdasarkan visi dan misi SMAN 3 Dusun Selatan.

Dari gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala SMAN 3 Dusun Selatan tersebut, disinilah peneliti menemukan kepiawaian dan produktivitas kepala sekolah menerapkan demokrasi antar unsur sumberdaya manusia yang dipimpinnya guna mewujudkan harapan dari semua pihak yang terlibat dalam membina dan memajukan SMAN 3 Dusun Selatan agar setara dengan kemajuan sekolah menengah atas lainnya di Indonesia, langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah antara lain peningkatan budaya saling menghargai, budaya inovatif, budaya kreatif, budaya profesionalisme dan budaya belajar. Selain itu diharapkan semua unsur yang terkait dalam satu sistem baik siswa, guru dan karyawan harus kerjasama saling bersinergi dengan unsur terkait di luar lembaga yang ada. Hal ini dilakukan agar dapat menciptakan kondisi adanya budaya organisasi

sekolah yang sejuk, nyaman dan harmonis, sehingga tercipta suasana akademik yang kondusif, guna tercapainya produktivitas sekolah dan kinerja guru yang optimal. Sebagaimana pencermatan peneliti profil kepala SMAN 3 Dusun Selatan, beliau termasuk orang yang santun dalam memimpin lembaganya, hal ini masuk dalam bagian dari kriteria yang diungkapkan oleh Ngalim Purwanto tentang beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan antara lain : Rendah hati dan sederhana, bersifat suka menolong, sabar dan memiliki kestabilan emosi, percaya pada diri sendiri, jujur, adil, dan dapat dipercaya serta keahlian dalam jabatan.<sup>92</sup>

Dengan demikian seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi tauladan kepada orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### 4) Melakukan Supervisi

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah secara psikologis akan berpengaruh pada kinerja guru, karena kepuasan yang dirasakan oleh guru disebabkan oleh kepala sekolah yang selalu melaksanakan kegiatan supervisi dengan baik serta memberikan motivasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga guru bekerja dengan suka rela. Kesukarelaan guru dalam bertugas akan dapat meningkatkan produktivitas

---

<sup>92</sup> Ngalim Purwanto, *Administarasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, h, 5.

kinerjanya. Kinerja yang meningkat akan dapat lebih mudah mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya jika guru tidak puas dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah maka motivasinya akan menurun dan berakibat pada rendahnya produktivitas mereka.

Oleh karena itu kompetensi kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan mutlak dimiliki untuk membantu para guru dalam membelajarkan peserta didik. Dengan kompetensi tersebut diharapkan dapat mengurai segala permasalahan dan kesulitan yang dihadapi oleh guru, tentu dengan cara yang manusiawi agar mereka termotivasi sehingga dapat memacu produktivitas kinerjanya yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fakta tersebut sesuai dengan pendapat Mulyasa Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.<sup>93</sup>

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam

---

<sup>93</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2011, h.115.



melaksanakan pembelajaran. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya.

Jika dicermati strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan yang selalu mengayomi dengan memberikan contoh dan petunjuk kepada para guru yang menjadi bawahannya dihubungan ayat al Qur'an tentang kepemimpinan dalam Islam, maka sikap kepala sekolah tersebut sejalan dengan ayat al-Qur'an surah al anbiya ayat 73 :

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ  
وَكَانُوا لَنَا آبِدِينَ

Artinya: "...Kami telah memberikan kepada mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan ..."(QS. Al-Anbiya: 73).<sup>94</sup>

Ayat di atas menggambarkan bahwa seyogyanya seseorang memimpin bukanlah dengan dasar hawa nafsu mereka, tetapi berdasarkan perintah Allah dan agama-Nya, dan seorang hamba tidaklah menjadi imam (pemimpin) sampai ia mengajak manusia kepada Allah SWT, untuk berbuat baik yang terkait dengan hak Allah maupun hak manusia. Hal ini apa yang dilakukan kepala sekolah termasuk tindakan penyertaan berbuat sesuatu kebaikan dalam strategi memimpin, karena kelebihan dan keutamaannya dalam memimpin bawahannya dengan penuh santun dan tanggung jawab

---

<sup>94</sup> <http://www.tafsir.web.id/2013/03/tafsir-al-anbiya-ayat-62-73.html>

Selain ayat al Quran di atas, para sahabat nabi meriwayatkan hadis

Nabi Saw yang bersumber dari Aisah ra sebagai berikut:

حَدَّثَنِي هَارُونُ بْنُ سَعِيدٍ الْأَيْلِيُّ حَدَّثَنَا ابْنُ وَهْبٍ حَدَّثَنِي حَرْمَلَةُ عَنْ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ شِمَاسَةَ قَالَ أَتَيْتُ عَائِشَةَ أَسْأَلُهَا عَنْ شَيْءٍ فَقَالَتْ مِمَّنْ أَنْتَ فَقُلْتُ رَجُلٌ مِنْ أَهْلِ مِصْرَ فَقَالَتْ كَيْفَ كَانَ صَاحِبُكُمْ لَكُمْ فِي غَزَاتِكُمْ هَذِهِ فَقَالَ مَا نَقَمْنَا مِنْهُ شَيْئًا إِنْ كَانَ لَيَمُوتُ لِلرَّجُلِ مَنَا الْبَعِيرُ فَيُعْطِيهِ الْبَعِيرُ وَالْعَبْدُ فَيُعْطِيهِ الْعَبْدُ وَيَحْتَاجُ إِلَى التَّفَقُّةِ فَيُعْطِيهِ التَّفَقُّةُ فَقَالَتْ أَمَا إِنَّهُ لَا يَمْنَعُنِي الَّذِي فَعَلَ فِي مُحَمَّدٍ بْنِ أَبِي بَكْرٍ أَخِي أَنْ أُخْبِرَكَ مَا سَمِعْتُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ فِي بَيْتِي هَذَا اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَاشْتَقُّ عَلَيْهِ وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَرَفَقَ بِهِمْ فَارْفُقْ بِهِ وَحَدَّثَنِي مُحَمَّدُ بْنُ حَاتِمٍ حَدَّثَنَا ابْنُ مَهْدِيٍّ حَدَّثَنَا جَرِيرٌ بْنُ حَازِمٍ عَنْ حَرْمَلَةَ الْمِصْرِيِّ عَنْ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ شِمَاسَةَ عَنْ عَائِشَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِمِثْلِهِ

Pengertian dari matan hadits di atas, ‘Aisah r.a berkata : Saya telah mendengar

Rasulullah SAW bersabda di rumahku ini : ya Allah siapa yang menguasai sesuatu dari urusan umatku, lalu mempersukar pada mereka, maka persukarlah baginya. Dan siapa yang mengurus urusan umatku lalu berlemah lembut pada mereka, maka permudahlah baginya.<sup>95</sup>

Hadis ini menerangkan tentang larangan seorang pemimpin untuk bersikap arogan, elatis, represif dan birokratis atau mempersulit urusan-urusan rakyatnya. Karena sebagaimana kita ketahui, tidak sedikit pemimpin yang bersikap arogan dan mempersulit urusan-urusan rakyatnya. Sebab dalam mengarahkan bawahan harus berproses melalui tahapan-tahapan yang cukup

<sup>95</sup>[https://search.avira.com/web/result?q=hadis tentang pemimpin yang bijaksana](https://search.avira.com/web/result?q=hadis%20tentang%20pemimpin%20yang%20bijaksana).

rumit dan memakan waktu. selanjutnya seorang pemimpin, menurut hadis ini, harus memberikan pelayanan yang maksimal serta tidak menyulitkan warga atau rakyat. Bila semua urusan itu bisa dipermudah kenapa harus dipersulit. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin seperti kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan yang selalu mengayomi para guru dengan santun tidak mempersulit maka niscaya kedepannya Allah Swt akan mempermudah segala urusan disekolah SMAN 3 Dusun Selatan.

## **2. Kendala Terhadap Pelaksanaan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMAN 3 Dusun Selatan.**

Dalam berbagai manajemen apapun yang dikelola, maka sudah dapat dipastikan akan bersentuhan dengan kendala-kendala dilapangan dalam pelaksanaan strategi kepemimpinan, termasuk kepemimpinan kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan juga tidak luput dari problem yang dihadapi, untuk menganalisis rumusan masalah yang kedua ini bahwa dalam kenyataannya pengelolaan organisasi memiliki banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, oleh karenanya semua kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu itu sendiri seperti disiplin, motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan dan faktor situasi, seperti iklim kerja, tingkat gaji, kesempatan berprestasi, dan lain sebagainya. Menurut Kapelman bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu lingkungan,

karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.<sup>96</sup> Terkait dengan uraian ini, dihubungkan dengan kinerja pegawai ataupun guru-guru disekolah yang dipimpin oleh Kepala sekolah, pada dasarnya kinerja mereka sangat dipengaruhi oleh karakteristik mereka masing-masing yang terdiri dari, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap, kondisi ini menurut peneliti tidak hanya sampai disitu namun selanjutnya karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dalam hal ini karakter pimpinan dan karakteristik pekerjaan. Maksud dengan karakter pimpinan disini jika pimpinan tidak cermat, cerdas dan kreatif, maka pada umumnya bawahan akan mengikuti irama yang di bawa pimpinan, sebaliknya jika pimpinan agresip cermat dan idealis untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya dengan mendorong staf atau bawahannya untuk mewujudkan harapan lembaga yang dikelolanya, maka bawahawan tersebut akan berupaya bergerak dan berinovasi menjalankan perintah dan arahan pimpinannya. Pada bahasan dan analisis peneliti ini dihubungkan dengan pandangan Anwar Prabu Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain diauraikan secara bertahap sebagai berikut :

Pertama, faktor motivasi, dalam faktor ini bahwa motivasi pada dasarnya terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. selain itu motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri

---

<sup>96</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, Jakrta: PT RajaGrafindo Persada, 2013, h. 50.

pegawai agar terarah dalam mencapai tujuan organisasi. Dikatakan demikian mengingat sikap mental merupakan kondisi yang mampu mendorong diri pegawai (bawahan) dengan di motivasi oleh atasan (kepala Sekolah) untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal. menurut peneliti selain pegawai memiliki motivasi tinggi ia tidak akan mampu mencapai kinerja maksimal jika tidak dimbangi dengan kepala sekolahnya juga harus memiliki motivasi tinggi, dan begitu pula sebaliknya bahwa kepala sekolah yang memiliki motivasi tinggi tidak mampu mempercepat kemajuan sekolah yang ia pimpin jika bawahannya tidak memiliki motivasi mental yang sama dengan apa yang diinginkan pimpinannya.

Kedua, faktor kemampuan, yang secara psikologi kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya<sup>97</sup>, berdasarkan pendapat di atas bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai

---

<sup>97</sup>Uhar Saputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013, h. 172-173.

dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Dari bahasan tersebut di atas jika dikaitkan dengan Guru SMAN 3 Dusun Selatan yang menjadi fokus penelitian ini, dimana guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan, maka keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh internal maupun eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut.

**Kedisiplinan guru**, disiplin menjadi prioritas utama bagi guru yang mempunyai dedikasi yang tinggi, karena disiplin merupakan langkah awal untuk menuju tercapainya pendidikan dan pengajaran yang telah diprogramkan, tidak mungkin suatu pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan baik jika disiplin guru kurang berjalan dengan efektif, pengajaran dapat dikatakan maju jika para murid dapat belajar secara efektif, dengan efektifitas belajar yang baik dan berjalan secara terus-menerus, maka murid akan memperoleh pengalaman pendidikan yang baik, hal ini dapat tercapai apabila para guru yang mengajar menjalankan nilai-nilai disiplin dengan baik dan sempurna. Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan

pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Namun kenyataan masih ada sebagian guru terlambat kesekolah karena infrastuktur rusak, kurangnya fasilitas mengajar, tidak menggunakan perangkat mengajar, keluar lebih cepat dari waktu yang ditentukan oleh sekolah. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh internal maupun eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

Kedisiplinan guru adalah bentuk tanggung jawabnya terhadap pendidikan anak didiknya. Karena bagaimanapun seorang merupakan cermin bagi anak didiknya dalam sikap atau teladan, dan sikap disiplin guru akan memberikan warna terhadap hasil pendidikan yang jauh lebih baik

**Kepribadian dan Dedikasi**, dimana setiap guru memiliki pribadi masing-masing sesuai cirri-ciri pribadi yang mereka miliki, ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. memang jika dicermati masalah kepribadian sebenarnya suatu yang abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan sikap seseorang dalam menghadapi setiap persoalan, namun kepribadian inilah justeru yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya atautkah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik. Demikian pula dengan masalah ke pribadian ini jika dihubungkan dengan titik singgung dengan para Guru di SMAN 3 Dusun Selatan yang dalam penelitian, jika kepribadian guru terbina dengan seksama dan menjadi

pilar contoh antara guru yang satu dengan lainnya dalam arti mereka bisa saling bersinergi dalam upaya meningkatkan prestasi dalam berbagai hal, maka harapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan disekolah ini akan dapat terwujud. hal ini peneliti tekankan karena itu kepribadian merupakan cerminan dari citra seorang guru yang akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Intinya kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik.

Selanjutnya adalah pentingnya pengembangan profesi yang juga sangat penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapan. oleh karena itulah sebagaimana dalam hasil pengamatan dan wawancara peneliti yang menggambarkan sebelumnya bahwa Kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan dengan keterbatasan situasi dan kondisi yang dimiliki sekolah, ia berupaya mengarahkan, menganjurkan agar dalam setiap momen agar para guru dapat mengikuti kegiatan penataran, seminar atau workshop terkait dengan pengembangan SDM keilmuan guru dan pengembangan kelembagaan baik di dalam wilayah Kalteng ataupun di luar kalimantan. Hal ini dimaksudkan agar tingkat kemampuan mengajar guru semerupakan kemamakin meningkat dan memiliki skill dalam mengelola pembelajaran.



Jika dicermati dengan seksama bahwa titik tekannya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka kedalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya. selain itu strategi lainnya adalah perlunya melakukan pembinaan dan bersinergi dengan masyarakat, sebab kemampuan guru membawa diri tengah masyarakat dapat mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap guru. Guru harus bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, responsip, dan komunikatif terhadap masyarakat, serta toleran dan menghargai pendapat mereka. Agar hubungan dengan masyarakat terjalin baik dan berlangsung kontinu, diperlukan peningkatan prfesi guru dalam hal berhubungan dengan masyarakat.<sup>98</sup>

Dari uraian di atas Mahmudi menambahkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada 5 faktor yaitu pertama faktor personal atau individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan kometmen yang dimiliki individu, kedua faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer, ketiga faktor tim, meliputi; kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan

---

<sup>98</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 447- 456.

dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekaompakan dan keeratan anggota tim, keempat faktor system, meliputi system kerja, fasilitas dalam organisasi dan kelima faktor situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.<sup>99</sup>

Berdasarkan beberapa bahasan di atas jika dikaitkan dengan kinerja guru, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru secara umum faktor dari dalam individu seperti kemampuan, kepuasan, motivasi dan semangat seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan atau sekolah dan faktor dari luar diri individu seperti keadaan ekonomi, dorongan dan arahan pimpinan, kebijakan sekolah atau pemerintah dan sebagainya.

Untuk pembahasan lebih lanjut terkait dengan kendala yang terjadi terhadap pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan bahwa **pelaksanaan supervisi** yang dilakukan selama ini belum membawa hasil yang optimal terhadap kinerja guru. Supervisi pengajaran yang dilakukan hanya observasi kelas dan melihat perangkat pembelajaran guru serta mengadakan pendekatan dengan memanggil guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran tepat waktu.

---

<sup>99</sup>Muwahid Shulhan, *Metode Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras, 2013, h. 103.

Selanjutnya dalam mengkaji dan membahas semua problema kendala di atas, dihubungkan dengan kajian teori maka menurut peneliti ada beberapa alternative pemecahan masalah dalam upaya meningkatkan kinerja guru agar tercapainya pendidikan yang bermutu, antara lain para guru dan staf di SMAN 3 Dusun Selatan selalu mengikuti moment-moment penting dalam membina kinerja guru dan tenaga kependidikan dari istitusi terkait seperti kemendiknas. Dengan demikian, diharapkan guru mendapatkan pembinaan secara kontinyu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerjanya. Selain itu, institusi ini merupakan tempat bagi guru untuk bertanya dan berkonsultasi tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan profesinya sehingga mendapatkan pembinaan. Institusi tersebut bisa saja semacam lembaga “bimbingan konseling dan kinerja” bagi guru.

Dengan demikian, alternative pemecahan masalah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dalam dunia pendidikan. Sehingga, guru dapat memberikan pendidikan yang bermutu, dan diharapkan sekolah menghasilkan lulusan yang berkualitas.

### **3. Cara Kepala Sekolah Mengatasi Kendala Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMAN 3 Dusun Selatan.**

Dalam pembahasan yang terakhir ini terkait dengan mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru yang dilakukan SMAN 3 Dusun Selatan Buntok Kabupaten Barito Selatan ini yaitu dengan memberi dorongan/motivasi kepada guru-guru dalam meningkatkan sumberdaya manusia (SDM), melalui usaha

swadaya sekolah dan ada pula dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah atau koordinasi dan konsultasi dengan pihak terkait serta menjalin kerjasama dengan pihak lain dengan sebaik-baiknya dan meningkatkan disiplin kerja serta kegiatan pendukung pembelajaran lainnya.

Dari upaya kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan tersebut merupakan tindakan seorang pimpinan yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Sebagai manajer, kepala sekolah berhak melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, apakah guru sudah menjalankan fungsinya dengan baik. Melalui pengawasan ini diharapkan adanya komunikasi antara guru dan kepala sekolah mengenai apa saja yang menyimpang dari kinerja guru dan apa saja yang bisa lebih ditingkatkan. Dengan demikian guru dapat menentukan arah kinerja yang lebih baik guna tercapainya keberhasilan pendidikan. Adapun bentuk pengawasan yang dapat dilaksanakan seperti supervisi kelas, supervisi administrasi, dan supervisi kegiatan, yang dimaksud adalah kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di kelas.

Selain itu upaya meningkat mutu kegiatan musyawarah antara guru bidang studi yang serumpun di sekolah baik di internal SMAN 3 Dusun Selatan ataupun dengan melakukan musyawarah yang saling bersinergi dengan SMA atau Madrasah Aliyah lainnya dalam tukar pendapat, saling memberi dan menerima informasi titik kelemahan dan kelebihan masing-masing lembaga agar

menjadi mitra informasi yang saling menguntungkan demi kemajuan bersama sesama lembaga pendidikan di kabupaten Barito Selatan.

Selain gagasan dan ide-ide tersebut, maka perlu juga SMAN 3 Dusun Selatan menghadirkan ahli motivator yang mempunyai keahlian memberikan motivasi kepada orang lain. Ada tiga fungsi motivasi yaitu sebagai pendorong, pengarah, dan sekaligus penggerak perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan ketiga fungsi motivasi itulah seorang motivator mungkin memberikan arahan kepada guru untuk meningkatkan kembali kinerjanya. Mendatangkan seorang motivator perlu sesekali dilakukan guna membangkitkan kembali semangat guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Mungkin guru-guru tersebut akan merasa lepas dari kejenuhan dan mendapatkan energi baru serta siap untuk tugas-tugas selanjutnya. Hal ini akan memberikan sesuatu yang positif untuk keberhasilan pengajaran yang dilaksanakannya.

Perlunya memberikan fasilitas yang memadai, agar dengan tersedianya fasilitas pembelajaran yang cukup dan memadai akan memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dan akan menghasilkan pembelajaran yang bermutu pula. Apabila hal ini terpenuhi maka output yang dihasilkan pun akan berkualitas. selain itu jika memungkinkan sangat dianjurkan agar lebih termotivasi, maka perlu adanya pemberian insentif yang memadai bagi guru untuk memenuhi kebutuhan guru dan keluarganya sesuai standar kebutuhan ekonomi saat itu. Jadi guru tidak perlu mencari penghasilan tambahan di luar tugasnya demi memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya. Hal ini bertujuan agar guru fokus

pada pekerjaannya, sehingga guru dapat mengembangkan kreativitasnya dan inovasinya dalam pendidikan.

Untuk mengerucutnya penanggulangan problematika ini, sebenarnya bermuara dari kewenangan dan kebijakan pimpinan kepala sekolah itu sendiri. Sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu, sebagai pendidik, manajer, administrator, penyedia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan. Mengacu pada Permen tersebut oleh para ahli pendidikan dijabarkan secara luas antara lain oleh Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir bahwa kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.<sup>100</sup> Selanjutnya untuk mengupas lebih lanjut diuraikan pula ada 8 (delapan) peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : 1) educator (pendidik), 2) manajer, 3) administrator, 4) evaluator, 5) supervisor, 6) leadership (pemimpin), 7) innovator dan 8) entrepreneurship.

Dari 8 peran kepala sekolah di atas, maka yang seharusnya action atau tindakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik), maka kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang

---

<sup>100</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press, 2012, h. 36.

utama kurikulum di sekolah. sebagai implelementasi sebagai edukator (pendidik), kepala sekolah menunjukkan komitmen yang tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum serta kegiatan belajar mengajar di sekolahnya, hal ini tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga ia senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala Sekolah Sebagai Manajer, dalam mengelola tenaga kependidikan, maka salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasiltasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Kepala Sekolah Sebagai Administrator, yaitu khususnya dalam pengelolaan keuangan, maka untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru harus didukung faktor alokasi biaya yang memadai, oleh karena itu seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru

tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Dengan demikian kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

Kepala Sekolah Sebagai Evaluator, maka untuk menilai kinerja guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah harus melakukan pembinaan guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan. Evaluasi merupakan pengukuran ketercapaian program pendidikan, perencanaan suatu program substansi pendidikan termasuk kurikulum dan pelaksanaannya, pengadaan dan peningkatan kemampuan guru, pengelolaan pendidikan, dan reformasi pendidikan secara keseluruhan.

Kepala Sekolah Sebagai Supervisor, guna mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, maka secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi dengan cara melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru)



harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan Tugasnya.<sup>101</sup>

Kepala Sekolah Sebagai Leadership (Pemimpin), sebagaimana dituangkan dalam teori kepemimpinan bahwa ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut yaitu jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan menjadi teladan.<sup>102</sup> Apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus melakukan hal-hal sebagai berikut yaitu menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa, harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan

---

<sup>101</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2011, h.115.

<sup>102</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, h. 115.

penyakinan, berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar, membujuk, berusaha menyakinan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.<sup>103</sup> Dengan adanya langkah tersebut kepala sekolah sebagai leader harus memiliki kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kepala Sekolah Sebagai *Inovator*, dalam kaitannya sebagai inovator ini diharapkan kepala sekolah mampu memberikan inovasi-inovasi baru dalam lembaga yang dipimpinnya. Karena melihat teknologi sekarang ini yang semakin maju, kepala sekolah diharapkan mampu mengadakan hal-hal yang baru untuk kemajuan pendidikan.

Kepala Sekolah Sebagai *Entrepreneurship*, maksudnya dalam menerapkan prinsip-prinsip *entrepreneurship* dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

---

<sup>103</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011, h. 105-106.

Terkait dengan bahasan di atas , jika kepala sekolah SMAN 3 Dusun Selatan dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekola sekaligus berakibat positif dalam kontribusi memecahkan masalah atau kendala yang di hadapi dalam pelaksanaan strategi kepemimpinan serta peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan. Selanjutnya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan ide-ide yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia (kepala sekolah) sendiri harus berbuat baik, yakni menurut peneliti kebaikan itu wajib dimulai dari diri kepala sekolah terlebih dahulu agar menjadi panutan staf sekolah dan guru-guru lainnya. seperti halnya kepala sekolah juga harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memotivasi).

Alasan peneliti menyatakan demikian, karena kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, sehingga kepala sekolah dituntut untuk mempunyai taktik atau kiat yang tepat dan senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria-

kriteria yaitu mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif, dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif, berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya, bekerja dengan tim manajemen dan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.

Secara kongkrit menurut peneliti, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kerja guru antara lain melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan.

Demikian akhir dari pembahasan data yang diuraikan dari rumusan masalah pertama, kedua dan ketiga ini.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan dengan cara peningkatan disiplin dengan mencek daftar hadir, memberikan motivasi, menjadi teladan dengan memberikan contoh terbaik dalam segala tindakan disekolah, dan melakukan supervisi antara lain pengawasan, penilaian dan evaluasi terhadap kinerja guru serta tenaga kependidikan.
2. Kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan, sebagian guru terlambat kesekolah karena infrastuktur rusak, tidak menggunakan perangkat mengajar, keluar lebih cepat dari waktu yang ditentukan oleh sekolah, tidak termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya, kurang merespon keteladanan pimpinan dan supervisi di SMAN 3 Dusun Selatan dilaksanakan hanya 1 kali setahun, kurangnya sarana prasarana sekolah, pengawas binanya kurang berperan dalam pembinaan.
3. Cara kepala sekolah mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan yaitu melakukan peningkatan disiplin dengan cara memberikan peringatan dan teguran, memberikan motivasi dalam mengembangkan SDM, melakukan supervisi 1 kali dalam triwulan dengan melibatkan pengawas pembina, menjalin kerjasama dengan pihak terkait

dan *Stecholder*, serta memberdayakan dana BOS untuk melengkapi sarana prasarana belajar.

## **B. Rekomendasi**

1. Untuk strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan, maka rekomendasi peneliti kepala sekolah harus tegas dengan mempertimbangkan pola pendekatan secara individu, agar strategi yang diterapkan dapat menyentuh kepada para guru dan staf dalam meningkat kinerjanya.
2. Kepala sekolah harus lebih dini mengidentifikasi permasalahan di SMAN 3 Dusun Selatan agar dapat mencegah lebih awal perosalan yang muncul agar tidak berkembang secara luas.
3. Dalam mengatasi kendala dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan, maka peneliti sarankan kepada kepala sekolah agar dapat menggunakan pendekatan / strategi-strategi yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah.

## DAFTAR PUSTAKAAN

- Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Pustaka Setia, 2009.
- Akdon, *Strategic Managemen For Education Managemen (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Ambarita, Alben, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Graha Ilmu, 2010.
- Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Asf, Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, Dan Inovatif*, Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Basri, Hasan, *Landasan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Carwan, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru dan Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan*, Program Pasca Sarja, Program Studi Pendidikan Agama Islam Konsentrasi Pendidikan Agama Islam, Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Ceribon, 2012.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta . Bumi Aksara, 2008.
- Fathurrohman, Pupuh dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, Bandung: Refika Aditama, 2011.

- Haryanto, Putut, *Strategi Kepala Sekolah dalam Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah tingkat Dasar di kota Banjarbaru (Studi Komparasi)*, Banjarmasin: IAIN, 2010.
- Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Renika Cipta, 2014.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Asia, 2009.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Khair, Abdul, *Strategi Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Marabahan Kab. Barito Kuala*, Banjarmasin: Institut Agama Islam Negeri, 2011.
- Kuswandi, *Manajemen dan Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, Unesa University Press, 2010.
- Mahdi, *Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MTsS Al-Fauzul Kabir Kota Jantho Kabupaten Aceh Besar*, Program Studi Magister Administrasi, Pendidikan Pascasarjana, Universitas Syiah Kuala, Tesis 2013.
- Marno, *Islam by Manjement and Leadershhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2014.
- Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, Darussalam Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, tahun 2015.
- Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* . Bandung: PT. Remaja RosydaKarya, 2006.



\_\_\_\_\_, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep , Strategi dan Implementasi* . Bandung ; Remaja Rosdakarya, 2002.

Ngalimun, Femeir Liadi dan Aswan, *Strategi Dan Model Pembelajaran Berbasis Paikem*, Banjarmasin: Pustaka Banua, 2013.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kridetnya*.

Prastowo, Andi, *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: DIVA Press, 2010.

\_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012.

Purwanto, Ngalim, *Administarasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.

Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2012.

Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2010.

Rivai, Veithzal , Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Rajawali Pers, 2009.

Sa'ud, Syaefudin, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabet, 2014.

Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012.

Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Pressindo, 2014.

Saputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2013.

Satori, Djama'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Shulhan, Muwahid, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Sukses Offset, 2013.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.

\_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Afabeta, 2009.

Suhardiman, Budi, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2013.

Sukiman, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, Vol 4 No. 1, Januari, 2003.

Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.

Sunarto dan Jajuk Herawati, *Manajemen*, Yogyakarta: Mahenoko Total Design, 2002.

Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.

Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: PT. Ciputat Press, 2010.

Tim Penyusun Bahan Ajar/Modul PLPG, *Modul Materi Paedagogik*, Banjarmasin: 2013.

Tim Redaksi Nuansa Aulia, *Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia Tentang Guru dan Dosen*, Bandung: Nuasa Aulia, 2006.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru dan Dosen, Bandung: Citra Umbara, 2009.

Undang-Undang RI, *Tentang Sisdiknas Guru dan Dosen*.

Usman, Husaini dan Purnomo Setiady, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yukl , diterjemahkan oleh Muh. Shobaruddin, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013.
- Winardi, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 2012.
- \_\_\_\_\_, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Yamani, M, *Strategi Kepala Sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SDN. Rantau Kiwa I kecamatan Tapin Utara Kab. Tapin*, Banjarmasin: IAIN, 2010.

**DATA RESPONDEN SMAN-3 DUSUN SELATAN YANG DI WAWANCARA**

<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>NIP</b>	<b>Pangkat/Gol</b>	<b>Mata Pelajaran</b>	<b>Jabatan</b>
1.	Husen, S.Pd, M.Pd	19620819 198412 1 005	Pembina Tk.I/IV.b	Bhs. Inggeris	Kepala Sekolah
2.	Hj. Nurhidayah, S.Ag	19710511 200604 2 018	Penata TK.I/III.d	Pend. Agama Islam	Wk. Humas
3.	Yohana Lestari, SP.	19790303 200604 2 035	Penata TK.I/III.d	Biologi	Kep. Lab IPA
4.	Mulyadi Harry Perin, SE	19780107 200802 1 001	Penata/IIIc	Sosiologi	Wk. Kurikulum
5.	Bambang Kushartono, S.Sos	19720223 200802 1 001	Penata/III.c	Sosiologi	Wk. Supras
6.	Hariyadi, S.Pi	19780126 200604 1 012	Penata/III.c	Fisika	-
7.	Lisa Hayati, S.Pd, MM	19800903 201001 2 010	Penata Muda TK.I/III.b	Penjasorkes	Wk. Kesiswaan
8.	M. Yusuf Abidin, S.Pd	19860920 201001 1 003	Penata Muda TK.I/III.b	Bhs. Indonesia	Wali Kelas
9.	Ade Silvianto, S.Pd	19830809 201001 1 008	Penata Muda TK.I/III.b	Pkn	Wali Kelas
10.	Anthony Rahman, S.Pd	19830627 201001 1 012	Penata Muda TK.I/III.b	Ekonomi	Kep. Lab. Komputer
11.	Idariyani, SE	19780916 200904 2 002	Penata Muda TK.I/III.b	Ekonomi	Wali Kelas
12.	Hayatun Noor Rahmi, S.Pd	19741225 200904 2 005	Penata Muda TK.I/III.b	Sejarah	Wali Kelas
13.	Fahriany, S.Pd, MM	19860515 201001 2 014	Penata Muda TK.I/III.b	Bhs. Indonesia	Kep. Perpustakaan
14.	Agustina, S.Pd	19800808 201001 2 008	Penata Muda TK.I/III.b	BK	Wali Kelas
15.	Mohd. Noorsalim, S.Pd	19860920 201001 1 003	Penata Muda/III.a	Kimia	-
16.	Dewi Kemilawaty, S.Pd.I	-	-	Bhs. Arab	-



**WAWANCARA DENGAN KEPALA  
SMAN 3 DUSUN SELATAN**



**WAWANCARA DENGAN WAKA  
KURIKULUM SMAN 3  
DUSUN SELATAN**



**WAWANCARA DENGAN WAKA  
KESISWAAN SMAN 3  
DUSUN SELATAN**



**WAWANCARA DENGAN WAKA  
SARANA PRASARANA SMAN 3  
DUSUN SELATAN**



WAWANCARA DENGAN KEPALA  
PERPUSTAKAAN SMAN 3  
DUSUN SELATAN



WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN





WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN



WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN



WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN





WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN



WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN



WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN



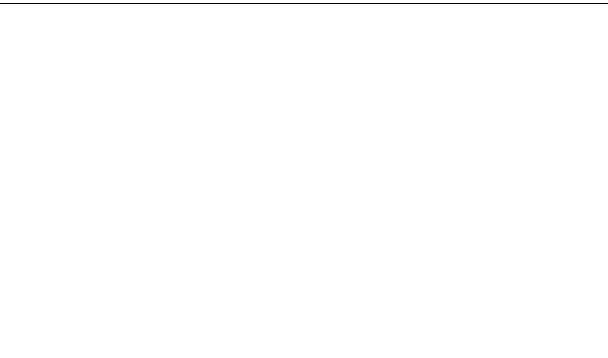
WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN



WAWANCARA DENGAN GURU  
SMAN 3 DUSUN SELATAN

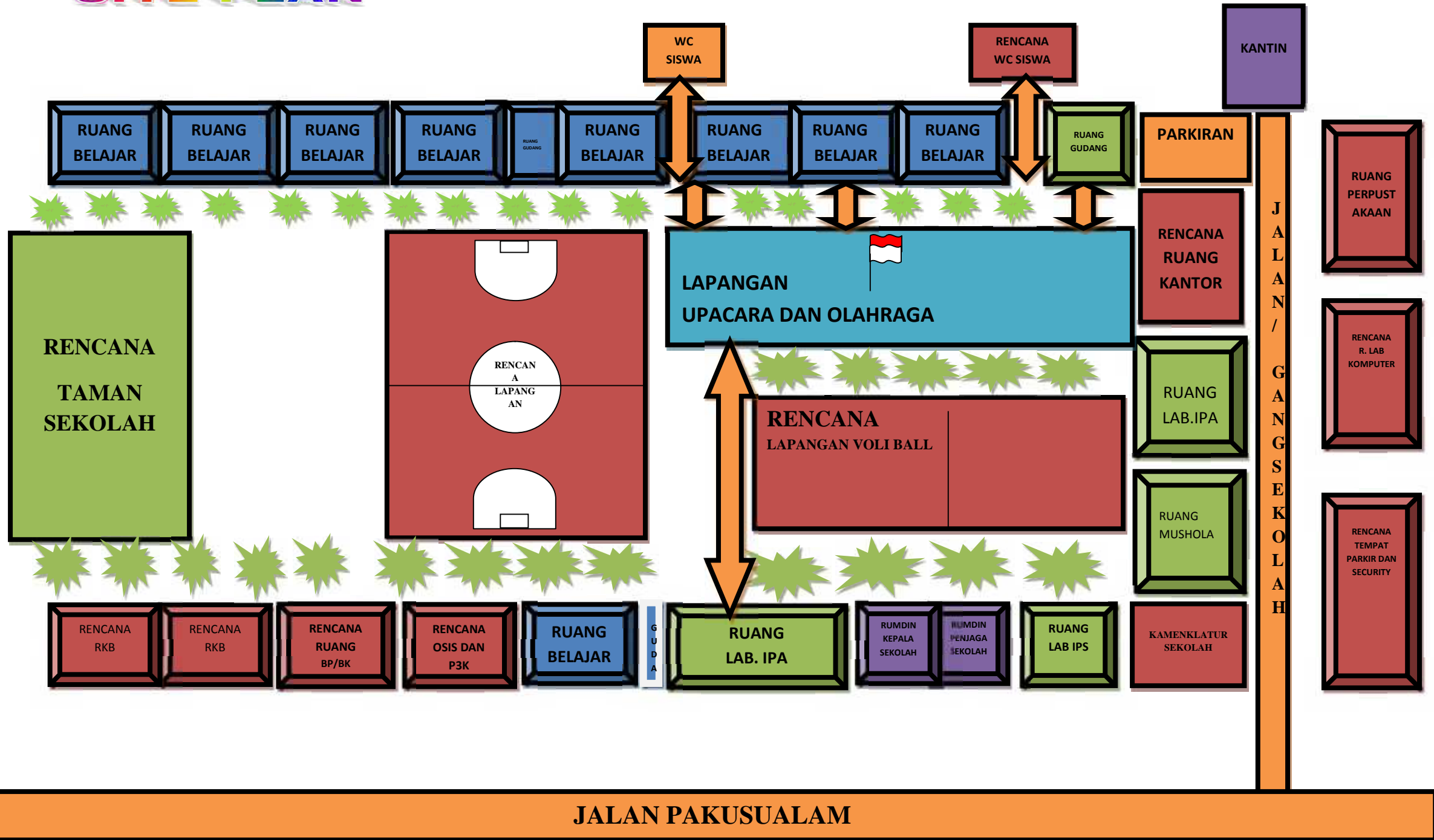


WAWANCARA DENGAN KEPALA  
SMAN 3 DUSUN SELATAN



WAWANCARA DENGAN WAKA  
HUMAS SMAN 3 DUSUN SELATAN

# SITE PLAN



Tabel 1.  
PROFIL SEKOLAH  
SMAN 3 DUSUN SELATAN

<b>1. Identitas Sekolah</b>		
	1. Nama Sekolah	: SMAN 3 DUSUN
	2. NPSN	: SELATAN
	3. Jenjang Pendidikan	: 30204462
	4. Status Sekolah	: SMA
	5. Alamat Sekolah	: NEGERI
	RT/RW	: JL. PAKUSUALAM NO.58
	Kode Pos	: RT.8 RW.3
	Kelurahan	: 8/3
	Kecamatan	: 73751
	Kabupaten/Kota	: BARU
	Provinsi	: Kec. Dusun Selatan
	Negara	: Kab. Barito Selatan
	6. Posisi Geografis	: Prop. Kalimantan Tengah
		: Indonesia
		-1,7808 Lintang /144,8036 Bujur
<b>2. Data Lengkap</b>		
	7. SK Pendirian Sekolah	: SK No 453 TAHUN 2008
	8. Tanggal SK Pendirian	: 20-02-06
	9. Status Kepemilikan	: Pemerintah Daerah
	10. SK Izin Operasional	: SK No. 453 Tahun 2008
	11. Tanggal SK Izin Operasional	: 2008-08-11
	12. Kebutuhan Khusus Dilayani	:
	13. Nomor Rekening	: 0200-202-0000025
	14. Nama Bank	: BPD
	15. Cabang KCP/Unit	: BUNTOK
	16. Rekening Atas Nama	: SMAN 3 DUSUN
	17. MBS	: SELATAN
	18. Luas Tanah Milik (m2)	: Ya
	19. Luas Tanah Bukan Milik (m2)	: 25134
	20. Nama Wajib Pajak	: 0
	21. NPWP	: SMAN 3 DUSUN SELATAN 009383035714000
<b>3. Kontak Sekolah</b>		
	22. Nomor Telepon	: 081349340792
	23. Nomor Fax	: -
	24. Email	: <a href="mailto:smantigadusunselatan@yahoo.com">smantigadusunselatan@yahoo.com</a>
	25. Website	: <a href="http://www.sman3dusunselatan.sch.id">http://www.sman3dusunselatan.sch.id</a>

<b>4. Data Periodik</b>			
	26. Waktu Penyelenggaraan	:	Pagi
	27. Bersedia Menerima Bos	:	Ya
	28. Sertifikasi ISO	:	Belum Bersertifikat
	29. Sumber Listrik	:	PLN
	30. Daya Listrik (watt)	:	1300
	31. Akses Internet	:	Tidak Ada
	32. Akses Internet Alternatif	:	Tidak Ada
<b>5. Sanitasi</b>			
	33. Kecukupan Air	:	Kurang
	34. Sekolah Memproses Air Sendiri	:	Tidak
	35. Air Minum Untuk Siswa	:	Tidak Disediakan
	36. Mayoritas Siswa Membawa Air Minum	:	Tidak
		:	0
	37. Jumlah Toilet Berkebutuhan Khusus	:	Air Sungai
		:	Tidak Ada
	38. Sumber Air Sanitasi	:	Cubluk dengan tutup
	39. Ketersediaan Air di Lingkungan Sekolah	:	0
		:	Tidak
	40. Tipe Jamban		
	41. Jumlah Tempat Cuci Tangan	:	Laki-laki Perempuan
	42. Apakah Sabun dan Air Mengalir pada Tempat Cuci Tangan	:	Bersama
		:	1 1 0
	43. Jumlah Jamban Dapat Digunakan	:	Laki-laki Perempuan
		:	Bersama
		:	0 0
	44. Jumlah Jamban Tidak Dapat Digunakan	:	0

Sumber data Buku Satu KTSP SMAN-3 Dusun Selatan Th 2016/2017

Tabel 4.  
Daftar Nama Guru Bidang Studi dan Status Kepegawaian  
di SMAN 3 Dusun Selatan

No.	Nama	Guru Bidang Studi	Status Kepegawaian
1.	Husen, S.Pd, M.Pd	Bahasa Inggris	PNS
2.	Hj. Nurhidayah, S.Ag	Agama Islam	PNS
3.	Yohana Lestari, SP.	Biologi	PNS
4.	Bambang Kushartono, S.Sos	Sosiologi	PNS
5.	Hariyadi, S.Pi	Fisika	PNS
6.	Mulyadi Harry Perin, SE	Sosiologi	PNS
7.	Hayatun Noor Rahmi, S.Pd	Sejarah	PNS
8.	Idariyani, SE	Ekonomi	PNS
9.	Lely Anggraeni, SE	Ekonomi	PNS
10.	Agustina, S.Pd	BK	PNS
11.	Lisa Hayati, S.Pd, MM	Penjasorkes	PNS
12.	Anthony Rahman, S.Pd	Ekonomi	PNS
13.	Ade Silvianto, S.Pd	Pkn	PNS
14.	Yustri Aprianti, S.Pd	Bahasa Inggris	PNS
15.	M. Yusuf Abidin, S.Pd	Bahasa Indonesia	PNS
16.	Fahriany, S.Pd, MM	Bahasa Indonesia	PNS
17.	Mohd. Noorsalim, S.Pd	Kimia	PNS
18.	Endang Sulistyono, N, S.P	Matematika	GTT
19.	Desiati Natalia.EK, S.Pi	Geografi	GTT
20.	Damaiyanti, S.Pd	Sejarah	GTT
21.	Dewi Kemilawaty, S.Pd.I	Bahasa Arab	GTT
22.	Lisda Kusuma Wardani, S.Pd	Matematika	GTT
23.	Retno Kartika Dewi, S.Pd	Kimia	GTT
24.	Levia Lestari, S.Pd	Fisika	GTT
25.	Munawarah, S.Pd	Matematika	GTT
26.	Nur Zakiah, S.Pd	Bahasa Inggris	GTT
27.	Regina Arisandi, S.Pd	Geografi	GTT

Sumber data Buku Satu KTSP SMAN-3 Dusun Selatan Th 2016/2017

Tabel 5.  
Kondisi Siswa SMAN 3 Dusun Selatan  
Tahun Pelajaran 2016/2017

No.	Nama Rombel	Kelas	Jumlah Siswa		
			L	P	Jumlah
1.	X <sup>1</sup>	Kelas 10	8	13	21
2.	X <sup>2</sup>	Kelas 10	10	11	21
3.	X <sup>3</sup>	Kelas 10	10	10	20
4.	XI IPA	Kelas 11	3	9	12
5.	XI IPS <sup>1</sup>	Kelas 11	13	7	20
6.	XI IPS <sup>2</sup>	Kelas 11	14	7	21
7.	XII IPA	Kelas 12	4	11	15
8.	XII IPS <sup>1</sup>	Kelas 12	10	10	20
9.	XII IPS <sup>2</sup>	Kelas 12	9	6	15

Sumber data Dapodik SMAN-3 Dusun Selatan Th 2016/2017

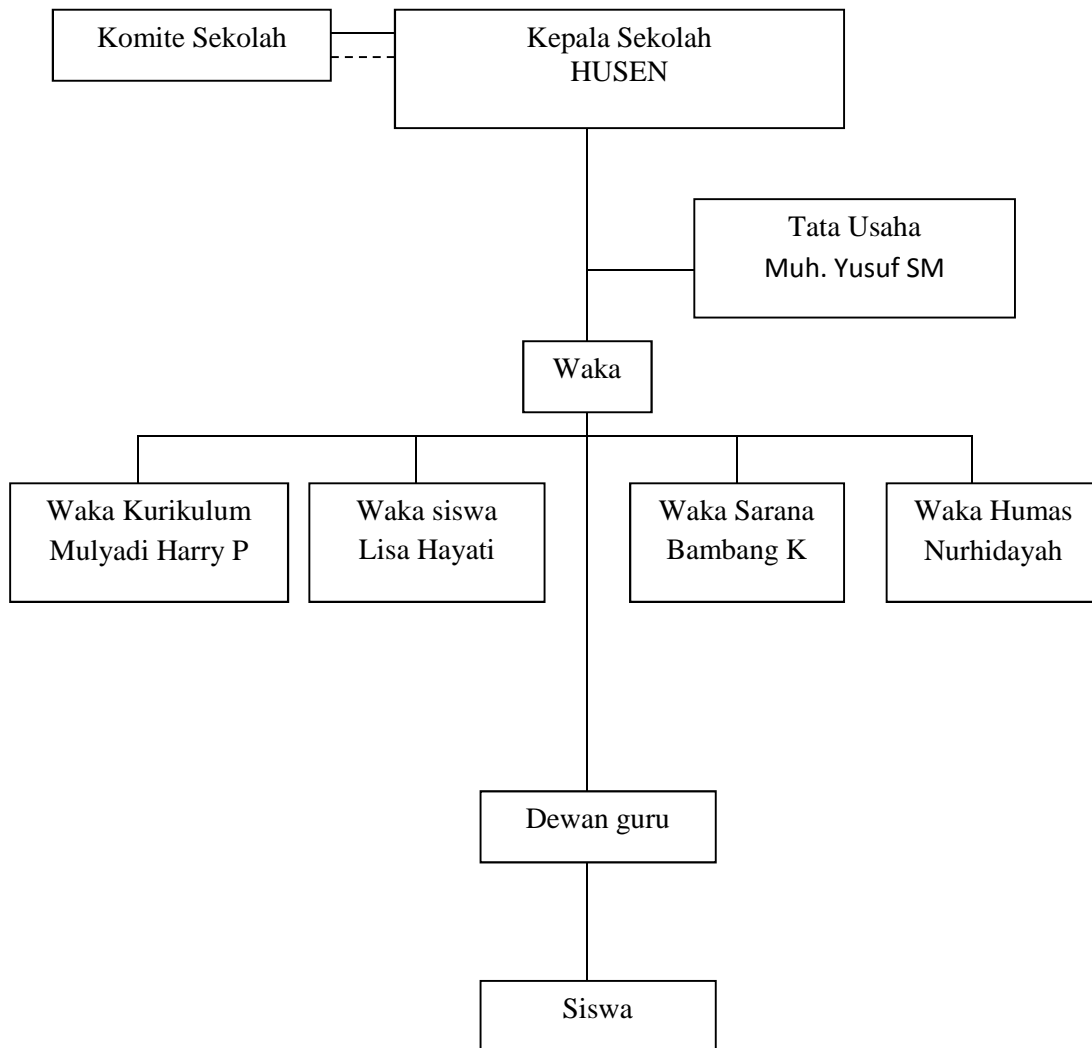
Tabel 6.  
Keadaan Sarana dan Prasarana SMAN 3 Dusun Selatan

No	Jenis Kebutuhan	Jumlah	Keterangan
1	Ruang belajar	9	Ruang kelas
2	Ruang Kepsek	1	Permanent
3	Ruang Wakasek	-	-
4	Ruang guru	1	Permanent
5	Ruang Kepala TU	-	-
6	Ruang tata usaha	-	Permanent
7	Ruang koperasi	-	-
8	Ruang perpustakaan	1	Permanent
9	Ruang gudang	2	Permanent
10	Ruang laboratorium	2	Permanent
11	Ruang keterampilan	-	-
12	Ruang BP / BK	1	Permanent
13	Ruang UKS	1	Permanent
14	Musholla	1	Tidak permanen
15	Ruang kantin	1	Permanent
16	Tempat sepeda	1	Permanent

Sumber data Dokumen Inventaris Barang SMAN-3 Dusun Selatan Th 2016/2017



**Tabel 7.**  
**STRUKTUR ORGANISASI**



Sumber data Buku Satu KTSP SMAN-3 Dusun Selatan Th 2016/2017



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id  
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>

Palangka Raya, 04 Oktober 2016

Nomor : B-~~Sez~~/In.22/IV/PP.00.9/10/2016  
Lampiran : 1 berkas  
Perihal : Mohon Izin Penelitian

Kepada.  
Yth. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan  
Kabupaten Barito Selatan  
di-  
Buntok

Assalamu'alaikum Wr Wb

Sehubungan dengan tugas mahasiswa untuk mengakhiri studi S2 di Pascasarjana pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya, maka dengan ini kami mohon kiranya berkenan memberikan izin Penelitian Lapangan kepada:

Nama	: M. Syaifi
NIM	: 14013072
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Jenjang	: Magister (S2)
Lokasi	: SMAN 3 Dusun Selatan
Observasi/Penelitian	
Judul Tesis	: Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 3 Dusun Selatan
Waktu pelaksanaan	: Dua Bulan (04 Oktober – 04 Desember 2016)

Demikian permohonan ini kami sampaikan atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Direktur Pascasarjana,

Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag.

NIP. 195910091989031002

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Rektor IAIN Palangka Raya;
2. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Kotim;
3. Kepala SMAN 3 Dusun Selatan;
4. Arsip.



KEPUTUSAN DIREKTUR  
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA  
Nomor: 07 Tahun 2016

Tentang  
PEMBIMBING PENULISAN PROPOSAL TESIS MAHASISWA  
PRODI MPI PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA TAHUN 2016

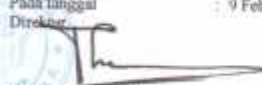
DIREKTUR PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA

- Menimbang : 1. Bahwa untuk mendukung kelancaran penulisan tesis mahasiswa Pascasarjana IAIN Palangka Raya a.n. **M. Syaifi** / 14013072 diperlukan Dosen Pembimbing Penulisan Proposal Tesis;
2. Bahwa untuk keperluan itu dipandang perlu menetapkan Dosen Pembimbing Penulisan Proposal Tesis dimaksud dengan Surat Keputusan Direktur Pascasarjana;
3. Bahwa mereka yang nama-namanya tercantum pada Surat Keputusan ini sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya dipandang mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- Mengingat : 1. Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Kepres Nomor: 144 tahun 2014 tentang Perubahan STAIN Palangka Raya menjadi IAIN Palangka Raya;
4. Keputusan Menteri Agama RI Nomor: B.II/3/01152.1 tentang Penetapan Rektor IAIN Palangka Raya masa jabatan 2015 – 2019;
5. Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 08 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja IAIN Palangka Raya;
6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor: 747 tahun 2013 tentang izin penyelenggaraan Pascasarjana program magister pada PTAI tahun 2013;
9. Pedoman Akademik Pascasarjana IAIN Palangka Raya 2015.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : Mengangkat **Dr. Hj. Hamdannah, M.Ag** dan **Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag.** Sebagai Pembimbing satu dan Pembimbing dua Penulisan Tesis a.n. **M. Syaifi** / 14013072 dengan judul : "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan".
- Kedua : Tugas Pembimbing adalah Membantu mahasiswa menyelesaikan penulisan proposal tesis dan bertanggungjawab sampai mahasiswa dinyatakan lulus dalam ujian proposal tesis;
- Ketiga : Kepada masing-masing pembimbing diberikan honor sesuai ketentuan yang berlaku;
- Keempat : Segala biaya yang diakibatkan dari kegiatan ini akan dibebankan kepada DIPA IAIN Palangka Raya tahun 2016, dengan rincian Pembimbing I Rp. 250.000,- dan Pembimbing II Rp. 200.000;
- Kelima : Keputusan ini disampaikan kepada masing-masing Pembimbing untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya, dengan ketentuan apabila terdapat keketiruan akan diadakan perubahan dan perbaikan sebagaimana mestinya.

Di tetapkan di : Palangka Raya,  
Pada tanggal : 9 Februari 2016  
Direktur

  
**Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag**  
NIP. 19621112 198903 1 004

- Tersimpan :
1. Rektor IAIN Antasari;
  2. Kepala Kantor Pelayanan Perbendahbeaan Negara di Palangka Raya;
  3. Ketua Prodi R2 Magister Manajemen Pendidikan Islam;
  4. Bendaharawan IAIN Palangka Raya;
  5. M. Syaifi;
  6. Arap.



PEMERINTAH KABUPATEN BARITO SELATAN  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
Jl. Bandara Sanggu Kode Pos 73751 Buntok, Kalimantan Tengah

Nomor : 094/ *2370* / 1 / 2016  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Selesai Observasi/ Penelitian

Buntok, 21 Desember 2016

Kepada  
Yth. Direktur Pascasarjana IAIN Palangka Raya  
Palangka Raya

Dengan Hormat.:

Sehubungan surat Kepala Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Barito Selatan Nomor: 094/2326/I/2016 tanggal 05 Oktober 2016 perihal Ijin Observasi / Penelitian maka diberitahukan kepada saudara bahwa mahasiswa:

Nama : **M. SYAIFI**  
NIM : 14013072  
Mahasiswa : IAIN Palangka Raya  
Jenjang : S-2  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Telah selesai melaksanakan Observasi/ Penelitian di SMA Negeri 3 Dusun Selatan selama 2 (dua) bulan sejak tanggal, 05 Oktober sampai dengan 04 Desember 2016 dalam rangka yang bersangkutan menyusun Tesis dengan judul:

**"STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 3 DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN".**

Demikian disampaikan dan atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan  
Kabupaten Barito Selatan,  
  
**H. R. SUDARTO, S.H.**  
NIP. 19590902 198609 1 001

Tembusan kepada Yth:

1. Yth. Kepala Bid. SMA Kab. Barito Selatan
2. Yth. Mahasiswa yang bersangkutan
3. Arsip.



**PEMERINTAH KABUPATEN BARITO SELATAN  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

Jl. Bandara Sanggu Kode Pos 73751 Buntok, Kalimantan Tengah

**SURAT IJIN MENGADAKAN RISET / PENELITIAN**

Nomor : 004 / 2326 / 1 / 2016

Berdasarkan Surat Direktur Pascasarjana IAIN Palangka Raya, Nomor B-282/In.22/VI/PP.00.9/10/2016, tanggal 04 Oktober 2016 dengan ini Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Barito Selatan memberikan Izin Riset Penelitian kepada:

Nama : **M. SYAIFI**  
NIM : 14013072  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Jenjang : S-2  
Lokasi Penelitian : SMA Negeri 3 Dusun Selatan di Buntok  
Judul Tesis : **"STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN 3  
DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN.**

Dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelaksanaan diatur dengan Kepala Sekolah yang bersangkutan agar tidak mengganggu proses belajar mengajar.
2. Setelah selesai mengadakan izin Riset agar membuat laporan tertulis kepada Kepala Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Barito Selatan.
3. Surat izin Riset ini berlaku sejak 05 Oktober s/d 04 Desember 2016.
4. Surat izin Riset ini tidak dapat dipergunakan untuk kegiatan lain yang menyimpang dari penugasan diatas.

Demikian Surat izin riset ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Buntok, 05 Oktober 2016  
Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan  
Kabupaten Barito Selatan,



**H. R. SUDARTO, S.H**  
NIP. 19590902 198609 1 001

Tembusan kepada Yth:

1. Kepala SMAN 3 Dusun Selatan
2. Sdr. M. Syaifi
3. Arsip



PEMERINTAH KABUPATEN BARITO SELATAN  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
SMA NEGERI 3 DUSUN SELATAN

Jl. Paksiulam No. 58 RT.08 RW. III Baru Buntok, Kalimantan Tengah



**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 421.4/ ~~346~~ / SMAN 3 DS/ 2016

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala SMA Negeri 3 Dusun Selatan dengan ini menerangkan:

Nama : M. SYAIFI  
NIM : 14013072  
Mahasiswa : IAIN Palangka Raya  
Jenjang : S-2  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Telah melakukan Penelitian di SMA Negeri 3 Dusun Selatan dengan judul Tesis "STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMAN 3 DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN."

Surat ini dibuat berdasarkan surat dari Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Barito Selatan Nomor : 094/2326/1/2016.tanggal 05 Oktober 2016.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Buntok, 16 Desember 2016

Kepala Sekolah



HUSEN, S.Pd, M.Pd

NIP. 19620918 198412 1 005

Tembusan:

1. Yth. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Barito Selatan.
2. Yth. Mahasiswa yang bersangkutan.
3. Arsip.